

Kindeswohlgefährdung Kindstot Verwahrlosung Druck Erklärungsnot
Pflegekind-Skandal Verantwortung
Vorwürfe **Krisenkommunikation** Mitschuld
Misshandlung Tragödie Ermittlungen Versagen
Missbrauch **Jugendamtsskandal**
Fehlerkultur Verurteilung Willkür Vernachlässigung

Die Krisenkommunikation von Jugendämtern in Deutschland

Befunde zur Medienberichterstattung
und strategischen Kommunikation
insbesondere im Kontext schwerer Fälle
von Kindeswohlgefährdung

Andreas Schwarz, Kathrin Schleicher,
Alice Srugies, Liane Rothenberger

**Andreas Schwarz, Kathrin Schleicher, Alice Srugies,
Liane Rothenberger**

Die Krisenkommunikation von Jugendämtern in Deutschland

Die Krisenkommunikation von Jugendämtern in Deutschland

Befunde zur Medienberichterstattung und strategischen
Kommunikation insbesondere im Kontext schwerer Fälle
von Kindeswohlgefährdung

Andreas Schwarz, Kathrin Schleicher,
Alice Srugies, Liane Rothenberger



Universitätsverlag Ilmenau
2017

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Technische Universität Ilmenau/Universitätsbibliothek

Universitätsverlag Ilmenau

Postfach 10 05 65

98684 Ilmenau

<http://www.tu-ilmenau.de/universitaetsverlag>

readbox unipress

in der readbox publishing GmbH

Am Hawerkamp 31

48155 Münster

<http://unipress.readbox.net>

ISBN 978-3-86360-154-6 (Druckausgabe)

URN urn:nbn:de:gbv:ilm1-2017100014

Titelgrafik: Franziska Lindenberg

GELEITWORT DES NATIONALEN ZENTRUMS FRÜHE HILFEN

Das Nationale Zentrum Frühe Hilfen (NZFH) befasst sich seit 2008 im Projektbereich „Lernen aus problematischen Kinderschutzverläufen“ mit Beiträgen zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz. Ins Leben gerufen wurde dieser Bereich durch einen Beschluss der Ministerpräsidentenkonferenz mit der Bundeskanzlerin am 12. Juni 2008. Mit dem Beschluss wurde das NZFH beauftragt, eine Plattform für den regelhaften Austausch über problematische Fallverläufe im Kinderschutz einzurichten.

Im laufenden Dialog mit Praxis, Politik und Wissenschaft werden seither verschiedene Themen aus dem Kinderschutz aufgegriffen und Beiträge zur Qualitätsentwicklung erstellt. Ziel ist es, den Akteuren im Kinderschutz Wissen, Anregungen und konkrete Arbeitshilfen zur Verfügung zu stellen.

Sowohl die mediale Berichterstattung über Jugendämter als auch deren Kommunikation und Krisenmanagement bei öffentlich gewordenen Fällen sind brisante und dennoch wenig bearbeitete Themen. Dies wurde insbesondere in der Diskussion mit Vertreterinnen und Vertretern von Jugendämtern deutlich. Im Hinblick auf die Qualitätsentwicklung im Kinderschutz ist dieser Aspekt von Bedeutung, weil die Qualität des Krisenmanagements nach innen wie nach außen auch die öffentliche Wahrnehmung der Jugendämter beeinflusst. So können sich eine unreflektierte kritische Haltung potentieller Kooperationspartner in Kinderschutzfällen sowie Vorbehalte von Bürgerinnen und Bürgern nachteilig auf die Arbeit und die Möglichkeiten des Jugendamtes und letztlich negativ auf die gesamte Kinderschutzarbeit auswirken. Vor diesem Hintergrund hat das NZFH die Internationale Forschungsgruppe Krisenkommunikation an der Technischen Universität Ilmenau 2013 beauftragt, zunächst zwei wissenschaftliche Studien zur Analyse der Medienberichterstattung sowie zur öffentlichen und internen Kommunikation von Jugendämtern im Kontext von Krisen durchzuführen. Die Befunde dieser Studien werden in der vorliegenden Publikation vorgestellt. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurde von den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der TU Ilmenau in Zusammenarbeit mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter und dem NZFH ein Leitfaden zur strategischen Kommunikation für Kommunen im Falle einer Krise im Jugendamt entwickelt. Die Publikation „Krise im Jugendamt – Leitfaden zur strategischen Krisenkommunikation für Kommunen“ kann kostenfrei auf der Homepage des NZFH (www.fruehehilfen.de) heruntergeladen oder als Druckversion per E-Mail an order@bzga.de (Bestellnummer 16000179) bestellt werden.

Wir bedanken uns sehr herzlich bei Dr. Andreas Schwarz, Kathrin Schleicher (M.A.), Dr. Alice Srugies und Dr. Liane Rothenberger von der TU Ilmenau für ihr Engagement und die gute Zusammenarbeit. Die Ergebnisse der beiden Studien bieten einen wichtigen Einblick in die mediale Wahrnehmung von Jugendämtern. Vor allem aber

vermitteln sie einen interessanten Eindruck von den Konzepten und Strategien des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation in Jugendämtern. Insofern bilden sie eine gute Grundlage für den weiteren Diskurs über die Qualität und den Qualitätsentwicklungsbedarf im Bereich des Krisenmanagements von Kommunen bei problematischen Fallverläufen im Jugendamt.

INHALTSVERZEICHNIS

Geleitwort des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen	V
Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis	XII
1. Die Krisenkommunikation von Jugendämtern: Ziele, wissenschaftliche Grundlagen und Methodik des Forschungsprojekts	1
1.1 Ziele	1
1.2 Relevanz	2
1.3 Stand der Forschung	4
<i>1.3.1 Die Darstellung der Jugendämter in der Medienberichterstattung</i>	<i>6</i>
<i>1.3.2 Strukturen und Aufgaben der Jugendämter</i>	<i>8</i>
1.4 Methodik	9
<i>1.4.1 Leitfadeninterviews</i>	<i>9</i>
<i>1.4.2 Inhaltsanalyse</i>	<i>14</i>
2. Befunde.....	19
2.1 Interne Wahrnehmungen und Strukturen.....	19
<i>2.1.1 Institutionelle Aspekte</i>	<i>19</i>
<i>2.1.2 Instrumentelle Aspekte.....</i>	<i>42</i>
<i>2.1.3 Symbolisch-relationale Aspekte</i>	<i>49</i>
2.2 Inhaltsanalyse der Medienberichterstattung über Jugendämter und Krisen	62
<i>2.2.1 Umfang der Medienberichterstattung.....</i>	<i>62</i>
<i>2.2.2 Jugendämter als Quelle der Medienberichterstattung</i>	<i>68</i>
<i>2.2.3 Themen in der Medienberichterstattung.....</i>	<i>70</i>
<i>2.2.4 Medial wahrgenommene Anspruchsgruppen der Jugendämter.....</i>	<i>72</i>
<i>2.2.5 Mediale Bewertung der Jugendämter</i>	<i>79</i>
<i>2.2.6 Medienberichterstattung im Krisenkontext.....</i>	<i>92</i>
<i>2.2.7 Mediale Darstellung und Bewertung der Krisenkommunikation von Jugendämtern.....</i>	<i>97</i>
2.3 Vergleich der internen Wahrnehmung und der öffentlich medial vermittelten Wahrnehmung von Jugendämtern im Krisenkontext.....	105

3.	Implikationen und Grenzen der Studie	111
4.	Literatur	123
5.	Anhang Zitate.....	127
6.	Anhang	139
	Schlagwortregister	279

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Phasen und Dimensionen des Krisenkommunikationsmanagements	5
Abbildung 2:	Untersuchungsmedien der Inhaltsanalyse.....	15
Abbildung 3:	Krisentypen nach Funktionsebene	24
Abbildung 4:	Anteil der in überregionalen und regionalen Medien publizierten Artikel (Angaben in %, N=1.007)	63
Abbildung 5:	Anzahl der analysierten Artikel in den einzelnen überregionalen Medien (N=552)	65
Abbildung 6:	Anzahl der analysierten Artikel in den einzelnen regionalen Medien (N=455)	65
Abbildung 7:	Anzahl der Artikel mit und ohne Krisenbezug im Untersuchungszeitraum 2009 bis 2013 (N=1.007)	66
Abbildung 8:	Stellenwert der Jugendämter in der Medienberichterstattung (Angaben in %, N=1.007).....	67
Abbildung 9:	Stellenwert der Jugendämter in der Medienberichterstattung – Vergleich von Artikeln mit und ohne Krisenbezug (Angaben in %).....	67
Abbildung 10:	Wie häufig werden Medien, Nachrichtenagenturen, Jugendämter und andere Quellen als Quellen der Berichterstattung genannt? (Angaben in %, N=1.007).....	69
Abbildung 11:	Anspruchsgruppen von Jugendämtern in der Medienberichterstattung – Vergleich von Artikeln mit Krisenbezug und ohne Krisenbezug (Angaben in %).....	76
Abbildung 12:	Anspruchsgruppen von Jugendämtern in der Medienberichterstattung – Vergleich Berichterstattung über Jugendämter mit hoher und geringer Krisenerfahrung (Angaben in %).....	77
Abbildung 13:	Anspruchsgruppen von Jugendämtern in der Medienberichterstattung – Vergleich Berichterstattung über Jugendämter im urbanen und im ländlichen Raum (Angaben in %).....	78
Abbildung 14:	Mittelwerte der Bewertung der Informiertheit, des Handelns und der Fachkompetenz der Jugendämter (Skala von 1 [positiv] bis 3 [negativ]).....	80
Abbildung 15:	Mittelwerte der Bewertung der Informiertheit (N=269), des Handelns (N=403) und der Fachkompetenz (N=98) der Jugendämter – Vergleich von Artikeln mit und ohne Krisenbezug (Skala von 1 [positiv] bis 3 [negativ])	80

Abbildung 16: Mittelwerte der Bewertung des Entscheidungsspielraums – Vergleich von Artikeln mit und ohne Krisenbezug (Skala von 1 [zu viel Entscheidungsspielraum] bis 3 [zu wenig Entscheidungsspielraum])	85
Abbildung 17: Mittelwerte der Bewertung des Entscheidungsspielraums – Vergleich von über-regionaler und regionaler Berichterstattung (Skala von 1 [zu viel Entscheidungsspielraum] bis 3 [zu wenig Entscheidungsspielraum])	85
Abbildung 18: Mediale Rollenzuschreibungen auf Jugendämter – Vergleich von Artikeln mit und ohne Krisenbezug (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich)	88
Abbildung 19: Mediale Rollenzuschreibungen auf Jugendämter – Vergleich von Artikeln in regionalen und überregionalen Medien (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich)	89
Abbildung 20: Mediale Rollenzuschreibungen auf Jugendämter – Analyse von Artikeln, in denen befragte Jugendämter als Akteure auftreten. Vergleich der Darstellung von Jugendämtern mit hoher und geringer Krisenerfahrung (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich)	90
Abbildung 21: Mediale Rollenzuschreibungen auf einzelne Mitarbeiter/innen aus den Jugendämtern oder das Jugendamt als Organisation (Berichterstattung insgesamt; Angaben in %).....	91
Abbildung 22: Mediale Rollenzuschreibungen auf einzelne Mitarbeiter/innen aus den Jugendämtern oder das Jugendamt als Organisation (nur Artikel mit Krisenbezug; Angaben in %, N=303).....	91
Abbildung 23: Zuschreibung von Krisenursachen (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich, N=303)	92
Abbildung 24: Mediale Zuschreibung von Krisenursachen nach mono- und multikausalen Kategorien (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich, N= 298)	93
Abbildung 25: Mediale Zuschreibung von Krisenursachen – Vergleich überregionaler und regionaler Medien (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich, N= 298 (überregionale Medien (N=157), regionale Medien (N=148))	94
Abbildung 26: Angewandte Krisenkommunikationsstrategien der Jugendämter laut Mediendarstellung (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich, N=303)	99
Abbildung 27: Gruppen von Krisenkommunikationsstrategien (Angaben in %, N=303)	100
Abbildung 28: Bewertung der Reaktionszeit und Transparenz der Krisenkommunikation der Jugendämter in der Medienberichterstattung.....	102

Abbildung 29: Bewertung der Transparenz der Krisenkommunikation in den einzelnen Medien – Mittelwerte der einzelnen Medien (Skala von 1 [positiv] bis 3 [negativ], N=41)	102
Abbildung 30: Bewertung der Konsistenz der Krisenkommunikation der Jugendämter in der Medienberichterstattung.....	103
Abbildung 31: Bewertung der externen Konsistenz der Krisenkommunikation der Jugendämter in der Medienberichterstattung – Vergleich regionaler und überregionaler Medien (N=30).....	104

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Matrix der Interviewpartnerauswahl – Auswahlkriterien	13
Tabelle 2:	Auswahl Artikel in überregionalen Medien	16
Tabelle 3:	Fortbildungswege der Befragten im Bereich der Kommunikationsarbeit	22
Tabelle 4:	Aufgaben und Kommunikationsstrukturen in den Jugendämtern (JÄ) aus Perspektive der Akteure Leiter/in und Presseverantwortliche/r	29
Tabelle 5:	Herausforderungen und Verbesserungsvorschläge auf institutioneller Ebene.....	40
Tabelle 6:	Herausforderungen und Verbesserungsvorschläge auf instrumenteller Ebene.....	48
Tabelle 7:	Herausforderungen und Verbesserungsvorschläge auf symbolisch-relationaler Ebene	62
Tabelle 8:	Anzahl der analysierten Artikel im Untersuchungszeitraum 2009 bis 2013 (N=1.007)	64
Tabelle 9:	Wie häufig werden Medien, Nachrichtenagenturen, Jugendämter und andere Quellen als Quellen der Berichterstattung genannt? Vergleich der Artikel mit und ohne Krisenbezug (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich)	68
Tabelle 10:	Wie häufig werden Medien, Nachrichtenagenturen, Jugendämter und andere Quellen als Quellen der Berichterstattung genannt? Vergleich überregionaler und regionaler Berichterstattung (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich)	69
Tabelle 11:	Themenkomplexe der Medienberichterstattung (Mehrfachnennungen möglich, N=1.007).....	70
Tabelle 12:	Anspruchsgruppen der Jugendämter in der Medienberichterstattung – Gruppen von Akteuren (N=1.007)	73
Tabelle 13:	Anspruchsgruppen der Jugendämter in der Medienberichterstattung – Akteure, die in über 5% aller Artikel genannt wurden (N=1.007)	74
Tabelle 14:	Nennung von interagierenden Organisationen als Anspruchsgruppen der Jugendämter in den Medien – Vergleich von Artikeln mit Krisenbezug (N=303) und ohne Krisenbezug (N=704, Angaben in %)	75
Tabelle 15:	Mittelwerte der Bewertung der Informiertheit, des Handelns und der Fachkompetenz der Jugendämter – Vergleich der Medienbewertung der befragten Jugendämter im urbanen und ländlichen Raum (Skala von 1 [positiv] bis 3 [negativ])	81

Tabelle 16:	Mittelwerte der Bewertung der Informiertheit, des Handelns und der Fachkompetenz der Jugendämter – Vergleich befragter Jugendämter mit hoher und geringer Krisenerfahrung (Skala von 1 [positiv] bis 3 [negativ])	81
Tabelle 17:	Mittelwerte der medialen Bewertung der expressiven Reputation – Vergleich befragter Jugendämter mit hoher und geringer Krisenerfahrung (Skala von 1 [positiv] bis 3 [negativ])	83
Tabelle 18:	Mittelwerte der medialen Bewertung der Effizienz – Vergleich befragter Jugendämter mit hoher und geringer Krisenerfahrung (Skala von 1 [positiv] bis 3 [negativ])	83
Tabelle 19:	Mittelwerte der Entscheidungskompetenz – Vergleich befragter Jugendämter (Skala von 1 [zu viel Entscheidungsspielraum] bis 3 [zu wenig Entscheidungs-spielraum])	86
Tabelle 20:	Mediale Rollenzuschreibung	87
Tabelle 21:	Empfänger von Verantwortungszuschreibungen in Artikeln mit Krisenbezug (N=695)	95
Tabelle 22:	Sender von Verantwortungszuschreibungen gegenüber Jugendämtern (N=347)	96
Tabelle 23:	Objekte von Verantwortungszuschreibungen gegenüber Jugendämtern (N=347)	97
Tabelle 24:	Rhetorische Krisenkommunikationsstrategien nach Coombs (2012).....	98
Tabelle 25:	Bewertungen von Reaktionszeit, Konsistenz und Transparenz der Krisenkommunikation von Jugendämtern in den Medien (N=303) ...	101

1. DIE KRISENKOMMUNIKATION VON JUGENDÄMTERN: ZIELE, WISSENSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN UND METHODIK DES FORSCHUNGSPROJEKTS

1.1 Ziele

Die Internationale Forschungsgruppe Krisenkommunikation an der Technischen Universität Ilmenau hat von 2013 bis 2015 ein Projekt zur Analyse und Verbesserung der Krisenkommunikation deutscher Jugendämter durchgeführt. Dies hatte zum Ziel, die Mitarbeiter/innen in Jugendämtern und die Kommunikationsverantwortlichen der Kommunen dabei zu unterstützen, ihre Kompetenz im kommunikativen Umgang mit Krisen zu verbessern. Das Projekt wurde vom Nationalen Zentrum Frühe Hilfen (NZFH), getragen von der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) in Kooperation mit dem Deutschen Jugendinstitut (DJI), aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert.

In der ersten Phase des Projekts wurden zwei wissenschaftliche Studien zur umfassenden Analyse der öffentlichen und internen Kommunikation von Jugendämtern im Kontext von Krisen durchgeführt. Aufbauend auf diesen Analysen entwickelte die Internationale Forschungsgruppe Krisenkommunikation der Technischen Universität Ilmenau eine Arbeitshilfe für Jugendämter und Kommunen zur besseren Krisenbewältigung (Schwarz, Schleicher, Srugies, & Rothenberger, 2016). Aus wissenschaftlicher Perspektive standen Erfassung und Vergleich der internen und externen Wahrnehmung von Jugendämtern in Krisenkontexten sowie die fundierte Beurteilung der aktuellen Praxis des Krisenkommunikationsmanagements der Jugendämter und Kommunen im Vordergrund. Im Detail sollten dabei die Bedürfnisse und Belastungen von Jugendamtsmitarbeiter/innen im Krisenkontext untersucht und systematisiert werden. Darüber hinaus war es Ziel, den Ist-Zustand der Krisenkommunikation von Jugendämtern im Hinblick auf die Prävention, die Vorbereitung, die Bewältigung und die Nachbereitung von Krisen zu analysieren. Neben diesem organisationsinternen Zugriff schloss das Projekt eine aktuelle und fallübergreifende Analyse der öffentlichen Darstellung von Jugendämtern und ihres Umgangs mit kritischen Situationen in den Medien ein. Damit sollte die öffentliche medial vermittelte Wahrnehmung dieser öffentlichen Einrichtungen im Kontext von Krisen- und Routinezeiten mit wissenschaftlichen Methoden erfasst und mit der organisationsinternen Perspektive verglichen werden.

Auf Basis der wissenschaftlichen Befunde und des internationalen Forschungsstandes wurde schlussendlich eine praxisnahe Arbeitshilfe entwickelt, um zur Verbesserung der

individuellen und institutionellen kommunikativen Bewältigung von Krisen in Jugendämtern und Kommunen beizutragen (Schwarz u.a., 2016).

In dem vorliegenden Band werden die wissenschaftlichen Grundlagen, die Methodik sowie die wichtigsten Befunde der beiden Teilstudien dokumentiert und Schlussfolgerungen für Anschlussforschung sowie die Praxis der Krisenkommunikation im Kinder- und Jugendschutz diskutiert.

1.2 Relevanz

Die Jugendämter, ihre Arbeit und ihre Vertreter standen und stehen häufig in der Kritik in deutschen Medien, insbesondere im Kontext von problematisch verlaufenden Fällen von Kindeswohlgefährdungen. Die Ursachen oder Verantwortlichkeiten werden von den Medien wie auch von vielen anderen Anspruchsgruppen^A (wie Rechtsmediziner/innen) schnell den Jugendämtern pauschal oder einzelnen Mitarbeiter/innen zugeschrieben. Es kann allerdings angenommen werden, dass eine ernst zu nehmende Diskrepanz zwischen der operativen Arbeit der Jugendämter und ihrer internen Wahrnehmung einerseits sowie der öffentlichen (medialen) Darstellung und Wahrnehmung der Arbeit der Jugendämter andererseits herrscht. Die Analyse dieser Diskrepanzen bzw. Verzerrungen in der wechselseitigen Wahrnehmung von Medien und Jugendämtern können als Ausgangspunkte zur Verbesserung der Krisenkommunikationspraxis dienen. Öffentliche Wahrnehmung, Reputation und das Krisenmanagement der Jugendämter wurden bislang vor allem anhand von konkreten (Extrem-)Fällen im Kinderschutz (u.a. Fegert, Schnoor, Kleidt, Kindler, & Ziegenhain, 2008; Franzke, 2012) oder in Fallstudien zu einzelnen Jugendämtern (u.a. Adams, 2010) untersucht. Daher wurden im Rahmen dieses Projekts die öffentliche (mediale) Wahrnehmung von Jugendämtern und ihr Umgang mit kritischen Situationen aktuell und überregional aufgearbeitet. Auf Basis einer empirischen Medienanalyse wurden fallübergreifende Zusammenhänge, Tendenzen und Entwicklungen abgeleitet und mit den Ergebnissen einer Leitfadenbefragung, die die internen Wahrnehmungen der Jugendamtsmitarbeiter/innen untersucht, in Beziehung gesetzt. Leitfadeninterviews eignen sich besonders gut, um die interne Perspektive der Jugendämter zu erfassen, wie bereits die einführende Studie von Fegert und Kollegen (2008) zeigte. Diese haben mit Hilfe von Experteninterviews im Bereich Kinderschutz Herausforderungen für die Jugendämter und den Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) erfasst. Neben strukturellen, rechtlichen und fachlichen Ursachen stellen die Autoren auch eine mangelnde Krisenprävention und Fehlerkultur als mögliche Gründe für Krisensituationen im Kinderschutz heraus (vgl. Fegert u.a., 2008, S. 78ff.).

^A Der Begriff Anspruchsgruppen bezeichnet wichtige Kommunikationspartner/innen der Jugendämter und Kommunen. Diese Kommunikationspartner/innen können einerseits einen Einfluss auf das Handeln und die Strukturen der Jugendämter und Kommunen ausüben und werden andererseits in ihrem Handeln von den Jugendämtern und Kommunen geprägt.

Das vorliegende Projekt leistet einen wichtigen Beitrag zur Krisenprävention und Krisenbewältigung im Kontext der Arbeit der Jugendämter, indem es diese Aspekte in einer Befragung der Mitarbeiter/innen zu ihrem (früheren, gegenwärtigen, zukünftigen) kommunikativen Umgang mit Krisensituationen vertiefend analysiert und auf Basis der wissenschaftlichen Befunde konkrete Arbeitshilfen für die Organisationen und einzelne Mitarbeiter/innen entwickelt.

Im Rahmen des hier dokumentierten Projekts verstehen wir unter Krisen hochgradig schwierige Situationen, die mit geringer Wahrscheinlichkeit eintreten, durch erhöhten wahrgenommenen Zeit-, Entscheidungs- und Handlungsdruck gekennzeichnet sind und potenziell schwere Folgen nach sich ziehen; also die alltäglichen Routinen in betroffenen Organisationen unterbrechen (Schwarz & Löffelholz, 2014). Krisen gefährden aus Sicht zentraler Anspruchsgruppen die Entwicklungsfähigkeit oder Zielerreichung des Jugendamtes und werden von Anspruchsgruppen und dem Jugendamt selbst als bedrohlich, negativ und belastend wahrgenommen. Dies trifft zum Beispiel häufig dann zu, wenn ein Jugendamt öffentlich mit dem Vorwurf konfrontiert wird, im Fall einer Kindeswohlgefährdung nicht rechtzeitig gehandelt oder deutliche Signale nicht erkannt zu haben. Die Interpretation dieser Ereignisse als krisenhaft erfolgt dabei kommunikativ, wie Schwarz und Löffelholz (2014, S. 1305) beschreiben: „Im Rahmen dieser Kommunikationsprozesse wird der Krisencharakter von Situationen zwischen den Teilnehmern am Kommunikationsprozess ausgehandelt. Da Krisen häufig den Aufmerksamkeitsregeln des Journalismus entsprechen (...), ist Krisenkommunikation in der Regel auch öffentliche Kommunikation“. Daher definieren wir Krisenkommunikation als das Kommunikationsmanagement von Organisationen zur proaktiven Prävention und Früherkennung von Krisen, Vorbereitung auf Krisen, akuten Bewältigung von Krisen und Nachbearbeitung bzw. Evaluation der kommunikativen Prozesse und Maßnahmen der Jugendämter (vgl. Schwarz & Löffelholz, 2014). Krisenkommunikation umfasst zwei Zielaspekte: Erstens soll Krisenkommunikation die Jugendämter und ihre Reputation schützen, d.h. ihren Ruf bzw. ihr öffentliches Ansehen wahren. Ein krisenbedingter Reputations- und Vertrauensverlust bei relevanten Anspruchsgruppen (zum Beispiel bei der lokalen Öffentlichkeit oder bei den Mitarbeiter/innen in Schulen) soll so gering wie möglich gehalten werden (vgl. ebd., S. 1306). Einer/eine der von uns interviewten Jugendamtsleiter/innen formuliert es so: „Der Sinn der Öffentlichkeitsarbeit in der Krise ist ja auch ein Stück, die Organisation als Ganzes zu schützen, weil gerade Medienöffentlichkeit ist ja vom Auftrag auch ein Stück die Schwächen aufdecken, vierte Macht im Staat und ein Stück weit gucken, wo es nicht läuft“ (JA 02_B, Jugendamtsleitung). Zweitens hat Krisenkommunikation das Ziel, „Informationen und Verhaltensinstruktionen im Krisenkontext effektiv zu verbreiten, um Schaden von betroffenen Anspruchsgruppen abzuwenden und sie bei der psychologischen Bewältigung der Krisen zu unterstützen“ (Schwarz & Löffelholz, 2014, S. 1306). Krisenkommunikation soll daher auch die Anspruchsgruppen von Jugendämtern vor weiteren Krisen schützen und sie bei der Verarbeitung von schweren Fällen von Kindeswohlgefährdung unterstützen. Beispiels-

weise benötigen lokale Kommunen oder die Mitarbeiter/innen von Kindertagesstätten, die mit einem solchen schweren Fall im Umfeld konfrontiert waren, Aufklärung und Hintergrundinformationen, um das Erlebte zu verarbeiten und das Vertrauen in den Kinderschutz nicht zu verlieren. Neben dem Aspekt der Medien- und Pressearbeit, der in der Krisenkommunikation häufig zu stark im Vordergrund steht, ist also immer auch die zweite Funktion der Krisenkommunikation zum Schutz von Anspruchsgruppen zu berücksichtigen. Der Begriff Krisenmanagement wiederum bezeichnet den Prozess der Krisenbearbeitung durch Jugendämter. Hier stehen die Maßnahmen im Mittelpunkt, die in den jeweiligen Krisenphasen zur Krisenbearbeitung und -bewältigung anfallen (vgl. dazu Kap. 1.3, Krisenkommunikation).

Wissenschaftlich ist das Projekt damit in das Feld der Krisenkommunikationsforschung einzuordnen. In der Forschung dominiert bislang die Beschäftigung mit Unternehmenskrisen, deren Erkenntnisse aufgrund der spezifischen Strukturen und Aufgaben von Behörden nicht einfach übertragen werden können. Das Feld der Krisenkommunikation von Behörden, hier speziell von Jugendämtern, ist nur wenig erforscht. Im Folgenden werden daher als Ausgangspunkt einige wichtige Aspekte des relevanten Forschungsstandes zum Thema Krisenkommunikation, zur medialen Darstellung von Jugendämtern und zu Jugendamtsstrukturen und -aufgabenbereichen in Kurzform dargestellt. Dabei wird freilich kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

1.3 Stand der Forschung

Die Krisenkommunikationsforschung ist ein noch relativ junges Forschungsfeld in der Kommunikationswissenschaft und wurde in den vergangenen 20 Jahren maßgeblich von US-amerikanischen, skandinavischen und deutschen Forscher/innen geprägt (u.a. Coombs & Holladay, 2010; Frandsen & Johansen, 2010; Heath & O'Hair, 2009; Löffelholz & Schwarz, 2008; Schwarz, 2010; Schwarz, Seeger, & Auer, 2016). Einige wichtige Erkenntnisse und Forschungsperspektiven werden in den folgenden Abschnitten zusammengefasst.

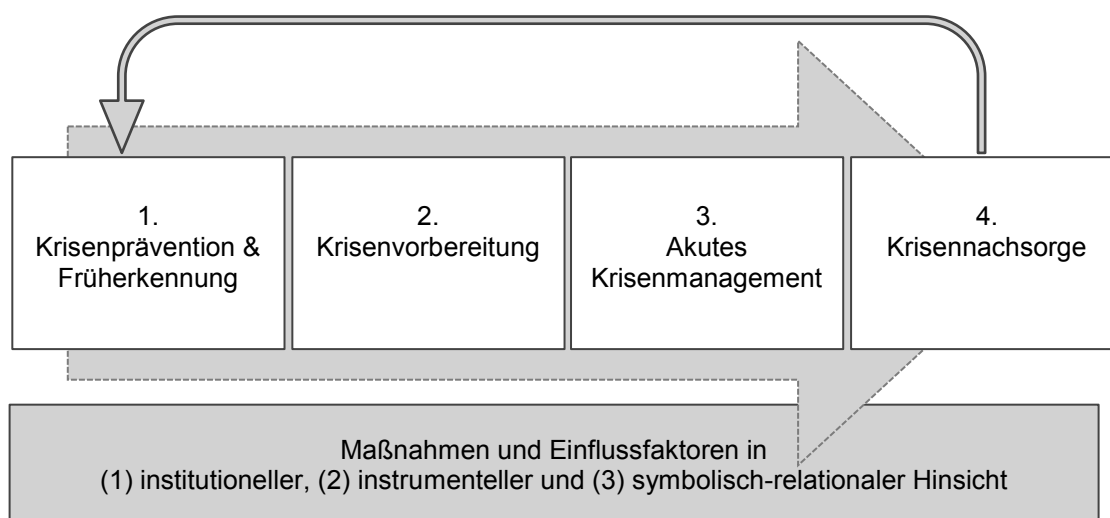
Wie oben beschrieben, wird Krisenkommunikation im weiteren Sinne verstanden als Kommunikationsmanagement zur proaktiven Prävention und Früherkennung von Krisen, Vorbereitung auf Krisen, akuten kommunikativen Bewältigung von Krisen und kommunikativen Nachbearbeitung bzw. Evaluation von organisationsbezogener Krisenkommunikation (vgl. Abbildung 1).

In jeder dieser vier Phasen des Krisenkommunikationsmanagements beeinflussen institutionelle, instrumentelle und symbolisch-relationale Aspekte die Krisenkommunikation der Jugendämter (vgl. Löffelholz & Schwarz, 2008; Schwarz, 2010). Diese drei grundlegenden Aspekte erlauben eine ganzheitliche und systematisierte Betrachtung des Sta-

tus quo, der Problemfelder, der Bedürfnisse sowie der Verbesserungs- und Unterstützungspotenziale der Krisenkommunikation von Jugendämtern.

Institutionelle Aspekte bezeichnen Einflussfaktoren und Maßnahmen in institutioneller Hinsicht, die auf die Implementierung bzw. Anpassung von spezifischen Organisationsstrukturen (u.a. Rollen, Organisationskultur, Weisungsketten) gerichtet sind. In dieser Dimension betrachtet das Projekt Organisationsstrukturen bzw. Eigenschaften von bestimmten Funktionstragenden (Entscheidungsspielräume, Ressourcen, Erfahrung, Kompetenz) und deren Einfluss auf die Effektivität der Krisenantizipation bzw. des Krisenmanagements. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass sich Organisationen im Hinblick auf ihre Anfälligkeit für Krisen unterscheiden und diese sich anhand von internen Faktoren bestimmen lässt. Dabei werden u.a. strukturelle Abläufe und Prozesse; Umgang und Bereitschaft, aus der Krise zu lernen; Organisationskultur; Hierarchien und Weisungsketten der Jugendämter in den Blick genommen. Damit knüpft das Projekt auch an Forschungsarbeiten von Pauchant und Mitroff an (Mitroff, Pauchant, Finney, & Pearson, 1989; Pauchant & Mitroff, 2006), die gezeigt haben, dass interne Wahrnehmung, Bewertung und Kommunikation einen entscheidenden Einfluss auf den gesamten Krisenmanagementprozess haben (Prävention, Vorbereitung, Bewältigung und Nachsorge). Insbesondere die Erfahrung von Organisationen mit Krisen macht dabei häufig den Unterschied zwischen mehr oder weniger krisenanfälligen Einrichtungen. Daher ist die Krisenerfahrung von Jugendämtern auch ein Unterscheidungs- und Auswahlkriterium für die Stichprobenbildung (vgl. Kapitel 1.4.1.3).

Abbildung 1: Phasen und Dimensionen des Krisenkommunikationsmanagements



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwarz & Löffelholz, 2014, S. 1307

Instrumentelle Aspekte schließen Maßnahmen und Ausstattung in instrumenteller Hinsicht ein, die den Einsatz von formal bzw. technisch standardisierten Instrumenten der Krisenkommunikation von Organisationen beeinflussen (u.a. Pressemitteilungen, Krisenpläne, Krisenstäbe, Dark Sites). In dieser Dimension geht es in dem Projekt um die Implementierung, Nutzung und Effektivität von kommunikationsrelevanten Instrumenten der Kommunalverwaltungen bzw. Jugendämter in den verschiedenen Phasen des Krisenmanagements (u.a. Risiko-/Früherkennung, Krisenplanung, Krisentraining, Krisenstäbe, Evaluation usw.). Dabei werden auch der Einsatz und die Vernetzung verschiedener Technologien zur effektiven Informationsverbreitung berücksichtigt (z.B. Mobilkommunikation, Internet, soziale Medien, Intranet).

Symbolisch-relationale Aspekte bezeichnen Einflussfaktoren und Maßnahmen, die die Gestaltung von Kommunikationsbotschaften und Beziehungen mit wichtigen Anspruchsgruppen unabhängig vom spezifischen Instrument anleiten. In dieser stärker kommunikationstheoretisch und sozialpsychologisch fundierten Dimension des Projekts geht es primär um die Identifikation und Bewertung von Krisenkommunikationsbotschaften der Jugendämter im Krisenfall, die krisenbedingte Entwicklung von Reputation und von Vertrauen in Jugendämter sowie die Beziehungsgestaltung der Jugendämter mit wichtigen Anspruchsgruppen (z.B. Journalist/innen, andere kommunale Einrichtungen etc.). Hierbei wurden auch psychologisch-emotionale Aspekte bzw. Belastungen von Mitarbeitenden berücksichtigt. Darüber hinaus wurde die Bewertung der Krisenkommunikation in früheren Fällen in den Blick genommen.

Großes Erkenntnispotenzial – sowohl in praktischer als auch in wissenschaftlicher Hinsicht – liegt hier u.a. in dem Vergleich von internen (Leitfadeninterviews) und externen (Medienanalyse) Wahrnehmungen bzw. Bewertungen der Jugendämter. Die dabei aufgedeckten Diskrepanzen und Verzerrungen können wichtige Ausgangspunkte zur Anleitung der Krisenkommunikation mit Medienvertreter/innen und anderen Akteuren bilden.

1.3.1 Die Darstellung der Jugendämter in der Medienberichterstattung

Der Forschungsstand zur externen Wahrnehmung der Jugendämter lässt sich in zwei Gruppen untergliedern: Eine erste Gruppe von Studien analysiert die Wahrnehmung der Jugendämter in der Öffentlichkeit. Dazu zählt unter anderem die Untersuchung von Winzen und Dannenbeck (2009), die mithilfe von Befragungen das Bild der Jugendämter in der lokalen Öffentlichkeit ermittelte. Die Studie verweist auf den großen Einfluss der Medienberichterstattung bei der Meinungsbildung über Jugendämter. Das Bild der Jugendämter in der Medienberichterstattung wird in einer zweiten Gruppe von Studien untersucht. Während Fegert u.a. auf Basis einer Medieninhaltsanalyse „mögliche Fehler von Verantwortlichen und strukturelle Probleme“ (2008, S. 9) identifizieren, liegt der Fokus der meisten inhaltsanalytischen Untersuchungen auf der Professionalisierung der

Öffentlichkeitsarbeit der Jugendämter und des Allgemeinen Sozialen Dienstes (im Folgenden kurz ASD) (u.a. Enders, 2013). Exemplarisch sei die Fachtagung „Das Jugendamt im Spiegel der Medien“ im April 2009 genannt, die vor dem Hintergrund einer negativen Medienberichterstattung über Jugendämter die Öffentlichkeitsarbeit der Jugendämter sowie ihre interne und externe Kommunikation in Krisensituationen thematisierte (vgl. Enders, 2013; Jessen, 2009).

Zahlreiche Autoren charakterisieren die Medienberichterstattung über Jugendämter als punktuell, ereignisbezogen und als überwiegend negativ (u.a. Straub, 2004; Straub & Puhl, 2002). Dies lässt sich unter anderem auf die hohe (mediale) Aufmerksamkeit gegenüber öffentlich gewordenen Fällen von Kindeswohlgefährdungen zurückführen. Es muss jedoch kritisch hinterfragt werden, inwieweit diese Schlussfolgerungen eher durch die methodische Anlage der Studien zum Medienbild der Jugendämter bedingt sind: Medieninhaltsanalysen untersuchen die Berichterstattung über Jugendämter größtenteils anhand konkreter Fälle (u.a. Enders, 2008; Fegert u.a., 2008). Die Untersuchung von Enders (2008) der Medienberichterstattung zum Fall Kevin (siehe Anhang D: „Übersicht Einzelfälle im Untersuchungszeitraum und in der Vergangenheit“) stellt ein Beispiel für fallorientierte Studien dar. Enders (2008) arbeitet heraus, dass Jugendämter überwiegend negativ in den Medien bewertet werden. Polizist/innen, Heimleiter/innen oder Bürgermeister/innen werden hingegen vorwiegend positiv dargestellt und treten zudem als Kritiker/innen der Jugendämter in der Medienberichterstattung auf. Den Jugendämtern kommt laut Enders (2008) vor allem die Rolle des Beschuldigten, nicht jedoch des Experten zu. Auch Ayre (2001) argumentiert, dass die Medienberichterstattung über Einzelfälle seit den 1970er Jahren zu einem negativen Bild der britischen Child Welfare Agencies in der Öffentlichkeit beigetragen habe. Der Autor kritisiert jedoch ebenso die Krisenkommunikationsstrategien der Child Welfare Agencies: Durch fehlende Kommunikation mit Medienvertreter/innen sei das negative Bild in der Öffentlichkeit bestärkt worden. Enders (2008) diskutiert kritisch, dass Maßnahmen und Handlungen der Jugendämter in den Medien oftmals zusammenhangslos und ohne institutionelle Einbettung dargestellt werden. Die kritische und oftmals zusammenhangslose Berichterstattung über Jugendämter lässt sich gemäß Straub (2010, S. 206) nicht zuletzt auf das Spannungsfeld zwischen der Aktualität der Medien einerseits und der Langfristigkeit vieler Maßnahmen der Jugendämter andererseits zurückführen. Dieses Bild kann international nicht bestätigt werden. Hove, Paek, Isaacson und Cole (2013) gehen in einer Medieninhaltsanalyse US-amerikanischer Tageszeitungen der Frage nach, inwieweit Fälle öffentlicher Kindeswohlgefährdung auf einzelne Akteure zurückgeführt oder in gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge eingebettet werden. Die Befunde der Studie legen nahe, dass Fälle des sexuellen Missbrauchs besonders häufig in den Medien aufgegriffen, jedoch vorwiegend im Kontext gesellschaftlicher Probleme dargestellt werden. Bei der Einordnung dieser Befunde ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Jugendhilfesysteme in Deutschland, Großbritannien und den USA nur bedingt vergleichbar sind.

Enders (2013) legt eine der wenigen Studien vor, die das Bild der Jugendämter in überregionalen Printmedien unabhängig von konkreten Fällen analysiert. Die Ergebnisse der Studie zeigen ein differenzierteres Bild der Jugendämter: Das „Bild von überforderten, hilflosen und unprofessionell handelnden Jugendämtern“ macht laut Enders (2013, S. 254) nur 15% der gesamten Berichterstattung aus. Er schließt daraus, dass Potenzial zu einer differenzierten Betrachtung der Jugendämter in der Öffentlichkeit besteht, das durch die Öffentlichkeitsarbeit der Jugendämter ausgebaut werden könne. Auf lokaler Ebene wird die Berichterstattung über Jugendämter nicht zuletzt von Interessen der Kommunalpolitik und der Bürger/innen beeinflusst. In einer Untersuchung der lokalen Berichterstattung über Jugendämter in Tageszeitungen zeigt Straub (2005), dass Lokalredaktionen trotz ihrer Nähe zum Gegenstand der Berichterstattung kaum Vorwissen über die Jugendämter oder „Kenntnisse der örtlichen Gegebenheiten“ (Straub, 2005, S. 16) hatten.

Dieses Projekt baut auf bisherigen Studien auf, indem eine aktuelle, fallübergreifende Inhaltsanalyse der medialen Darstellung und Bewertung der Reputation der Jugendämter in überregionalen und regionalen Printmedien durchgeführt wird. Es geht über bisherige Arbeiten hinaus, indem erstmals die Darstellung und Bewertung des Krisenmanagements der Jugendämter in den Medien systematisch über einen Zeitraum von fünf Jahren analysiert wird.

1.3.2 Strukturen und Aufgaben der Jugendämter

Die Strukturen und Aufgaben von Jugendämtern wurden bisher von der Forschung vernachlässigt und sind meist nur Einzelfallstudien oder Abschlussarbeiten aus dem Bereich der Sozialen Arbeit zu entnehmen. Insbesondere die relevanten Strukturen und Prozesse für die Planung, Umsetzung und Evaluation von Krisenkommunikation in Jugendämtern und/oder im ASD wurden bislang praktisch nicht wissenschaftlich untersucht.

Die Arbeitsabläufe in Jugendamt und ASD entsprechen oft dem Case Management (vgl. Szameitat, 2007, S. 14). Allerdings unterscheiden sich die strukturellen Grundlagen und Arbeitsweisen zwischen Jugendämtern verschiedener Stadtbezirke bereits auf kleinster Ebene (vgl. Szameitat, 2007, S. 63). Immer mehr Verantwortung wird in die Hände von freien Trägern gelegt (Wischnewski, 2013, S. 4). Diese können ebenso wie das Jugendamt als Instanz eingreifender Maßnahmen tätig werden, wenn eine akute Notsituation es erfordert (ebd.). Mit Bezug zum „staatlichen Wächteramt“ (Szameitat, 2007, S. 2) als Aufgabe im Handlungsrahmen von ASD und Jugendamt wird neben dem Eingriffsrecht zudem die Eingriffspflicht des Jugendamtes angeführt (vgl. Wischnewski, 2013, S. 44).

Die Strukturen des ASD, vor allem im Hinblick auf Fälle von Kindeswohlgefährdung, beleuchtet Szameitat (2007). Sie beschreibt beispielhaft den Weg von der ersten Mel-

dung bis hin zum Antrag auf Hilfe zur Erziehung. Detailliert stellt Szameitat (2007, S. 63–68) das Hamburger „Indikatoren-Modell“ für Gefährdungsmeldungen vor. Standardisierte Verfahren zur Risikoabschätzung, beispielsweise mit Handlungsvorgaben und kollektiven Sitzungen, betrachtet Szameitat (2007, S. 68–69) als sinnvoll, um das Zustandekommen von falschen Einschätzungen und folglich falschen Entscheidungen zu verringern.

Die sehr heterogenen Strukturen kommen auch in der Rekrutierung und Etablierung neuer Fachkräfte zum Tragen. Bettinger (2009) beklagt: „Die regelmäßig zum Ausdruck kommende fehlende fachliche Autonomie sozialer Arbeit resultiert ohne Zweifel auch aus dem Eingebundensein in rechtliche und bürokratische Entscheidungs- und Handlungszusammenhänge“ (S. 62). Ressourcenknappheit, sowohl in personeller als auch in finanzieller Hinsicht, wird in der Fachliteratur immer wieder thematisiert (z.B. Pantucek, 2009; Szameitat, 2007). Ein weiteres strukturelles Problem bringt Pantucek (2009, S. 55) zur Sprache, der eine negative Tendenz im Ausbau spezialisierter Dienste und privater Träger sieht.

Die relevanten Studien und Befunde wurden im weiteren Projektverlauf bei der Entwicklung von Untersuchungsinstrumenten berücksichtigt. Im Folgenden wird die Methodik des Projektes im Detail dargestellt.

1.4 Methodik

Die Erläuterung des Forschungsdesigns des Projekts gliedert sich in die Beschreibung von zwei Teilstudien. Zur Analyse interner Strukturen und Wahrnehmungen von Krisen und Krisenkommunikation der Jugendämter und kommunalen Verwaltungen wurden Leitfadeninterviews mit Leiter/innen, Mitarbeiter/innen von Jugendämtern sowie mit Pressesprecher/innen der kommunalen Verwaltung geführt (Kap. 1.4.1). Die öffentliche Darstellung und Bewertung von Jugendämtern in den Medien wurde mit Hilfe einer quantitativen Medieninhaltsanalyse von überregionalen und regionalen Tageszeitungen untersucht (Kap. 1.4.2).

1.4.1 Leitfadeninterviews

1.4.1.1 *Die Methode der Leitfadeninterviews*

Wie bereits beschrieben, setzten auch Fegert und Kollegen (2008) in ihrer Studie zum Lernen aus problematischen Kinderschutzverläufen leitfadengestützte Gespräche mit Mitarbeitenden im Feld des Kinderschutzes ein. Diese Form der Befragung erwies sich als geeignet, um aussagekräftige Befunde zum Umgang mit Krisensituationen hervorzubringen. Um die vertiefte Innenperspektive der Jugendamtsmitarbeiter/innen auf ihre

Erfahrungen, Bedürfnisse und Belastungen in krisenhaften Situationen offenzulegen und gleichzeitig die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, haben wir ebenfalls Leitfadeninterviews eingesetzt. Deren „Ziel ist es, zahlreiche individuelle Antworten zu generieren, die in ihrer Gesamtheit zur Klärung einer (wissenschaftlichen) Fragestellung beitragen“ (Möhring & Schlütz, 2003, S. 14). Im Gespräch mit den Jugendamtsmitarbeiter/innen thematisierten wir Prävention, Vorbereitung, Umgang mit der Krise, Lernfortschritte in der kommunikativen Bewältigung von Krisen sowie zukünftiges Verhalten. Damit werden sämtliche Phasen im Prozess der Krisenkommunikation (vgl. Kap. 1) sowie die drei relevanten Forschungsdimensionen abdeckt, nämlich institutionelle, instrumentelle und symbolisch-relationale Aspekte der Krisenkommunikation. Darüber hinaus fließt auch der internationale Forschungsstand im Feld der Krisenkommunikation ein, indem wir wichtige Studienergebnisse (z.B. Pauchant & Mitroff, 2006; Coombs, 2012) systematisch auf die Kommunikation im Jugendamtskontext übertragen. Zudem legen wir eine nach systematischen Kriterien gezogene Stichprobe zu Grunde, die Wahrnehmungen auf verschiedenen Funktionsebenen und an verschiedenen Standorten einfängt (vgl. Kapitel 1.4.1.3).

1.4.1.2 Fragestellungen und Leitfragen

Wie bereits beschrieben, haben wir in der Leitfadenbefragung institutionelle, instrumentelle und symbolisch-relationale Aspekte der Krisenkommunikation für die verschiedenen Krisenphasen abgefragt. Folgende Fragestellungen standen dabei im Vordergrund der Leitfadengespräche:

Institutionelle Aspekte, z.B.:

- *Ressourcen*: Welche finanziellen, personellen und technischen Ressourcen stehen den Pressestellen der Jugendämter zur Krisenprävention, Krisenvorbereitung, im Umgang sowie in der Aufarbeitung von Krisen zur Verfügung?
- *Qualifikationen/Erfahrungen*: Welche Kompetenzen, Ausbildung und Erfahrungen haben die Befragten bezogen auf kommunikative Aufgaben?
- *Aufgaben/Kommunikationsstrukturen und -prozesse in Routinephasen*: Wofür und in welchem Umfang sind die einzelnen Funktionsebenen (Jugendamtsleitung, Kommunikationsverantwortliche, operative Mitarbeiter/innen) jeweils in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Routinephasen zuständig? Wie verlaufen die Kommunikationsprozesse und Dienstwege innerhalb des Jugendamts in Routinephasen?
- *Aufgaben/Kommunikationsstrukturen und -prozesse in Krisenphasen*: Wer übernimmt die Kommunikation im Krisenfall? Wie ist die Alarmierung im Jugendamt organisiert und wie wird sie von den Befragten bewertet? Ändert die Krise etwas daran, wie intern abgestimmt und koordiniert wird? Inwiefern und wie häufig kommt es zu Anpassungen des Dienstweges in Krisenphasen?

- *Organisationsgedächtnis und Organisationskultur*: Wie wird Wissen über Kommunikationsprozesse, -strukturen und -aufgaben im Jugendamt gespeichert und weitergegeben? Was wird aus Krisenfällen im Jugendamt gelernt? Und wie wird die Organisationskultur im Hinblick auf Offenheit für Kritik und Fehler bewertet?
- *Herausforderungen/Verbesserungswünsche*: Welchen Herausforderungen sehen sich die Mitarbeiter/innen im Krisenfall gegenübergestellt? Welche Bedürfnisse haben die einzelnen Mitarbeiter/innen, wenn es um das Krisenmanagement ihrer Behörde geht?

Instrumentelle Aspekte, z.B.:

- *Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Routinephasen*: Was ist der Status quo der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Themenmanagement, Themen, Standardinstrumente) von Jugendämtern in Routinephasen?
- *Instrumente*: Wie sind die Jugendämter mit Instrumenten zur Krisenfrüherkennung, Krisenplanung, im Umgang mit Krisen und zur Nachbereitung von Krisen ausgestattet? Stehen den Mitarbeitenden z.B. Krisenpläne zur Verfügung, auf die sie in Krisensituationen zurückgreifen können? In welchem Umfang werden verschiedene Technologien wie z.B. das Internet im Krisenkontext eingesetzt? Wie umfassend werden Krisenfälle aufgearbeitet und evaluiert?
- *Herausforderungen/Verbesserungswünsche*: Welche Probleme äußern die Mitarbeiter/innen bezogen auf die Krisenkommunikationsinstrumente? Gibt es Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen bezogen auf die Instrumente, die ihnen im Ernstfall zur Seite gestellt werden sollen?

Symbolisch-relationale Aspekte, z.B.:

- *Krisenerfahrung und Krisenkommunikation der Jugendämter*: Welche Krisenerfahrung haben die Jugendämter und welche Krisentypen lassen sich aus den Erfahrungen der Jugendämter aggregieren? Was verstehen die Befragten unter Krisen? Welche Krisenkommunikationsstrategien verwendeten die Befragten in früheren Fällen und wie bewerten sie ihre Krisenkommunikation rückblickend? Was sind nach Ansicht der Befragten häufige Erfolgsfaktoren einer gelingenden Krisenkommunikation? Wie beeinflusst der Datenschutz die Krisenkommunikation der Jugendämter?
- *Attributionen*: Welche Ursachen und Verantwortlichkeiten werden von den Befragten für die Krisenfälle in ihrem Jugendamt wahrgenommen? Wie beurteilen die Befragten die Ursachen- und Verantwortungszuschreibungen in der Medienberichterstattung?
- *Anspruchsgruppen*: Was, meinen die Befragten, sind ihre zentralen Anspruchsgruppen? Wie beurteilen Sie ihre Kommunikation mit eben diesen und wie deren öffentliches Auftreten?

- *Psychologisch-emotionale Aspekte/Krisenbelastung und -bewältigung*: Wie stark und womit sind die Befragten belastet, wenn es zu Krisen kommt? Wie gehen die Befragten mit der Belastung in Krisenphasen um?
- *Herausforderungen/Verbesserungsvorschläge*: Was sind Probleme und Herausforderungen, die von den Befragten bezogen auf die Krisenkommunikation wahrgenommen werden? Gibt es Bedürfnisse der Befragten hinsichtlich der Verbesserung ihrer psychologisch-emotionalen Befindlichkeit im Krisenfall?

Aufgrund der drei Funktionsbereiche, aus denen die Befragten stammten, variierte der Leitfaden in seiner Länge. Die Version für Kommunikationsverantwortliche und die Leitungsebene umfasste 38 und 37 Fragen, der Leitfaden für die Mitarbeiter/innen im operativen Bereich dagegen nur 21 Fragen, da einige Fragestellungen (z.B. nach den Ressourcen der Kommunikationsarbeit) ausgeklammert wurden. Für einen detaillierten Überblick finden sich im Anhang A alle drei Versionen des Leitfadens.

1.4.1.3 Auswahl der Gesprächspartner/innen

Um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu gelangen, haben wir Leitfadeninterviews mit 32 Mitarbeitenden in insgesamt neun Jugendämtern in Deutschland geführt. Da wir davon ausgehen, dass die Jugendamtsmitarbeiter/innen in ihrer Wahrnehmung von Problemen, Anforderungen, Handlungsspielräumen und weiteren Aspekten der Krisenkommunikation divergieren, trafen wir unsere Auswahl der Jugendämter anhand von zwei forschungsbasierten Auswahlkriterien:

- (1) Standort: Jugendämter in urbanen, großstädtischen Regionen stellten wir Jugendämtern im kleinstädtischen, ländlichen Umfeld gegenüber.
- (2) Krisenbetroffenheit/Krisenerfahrung: Jugendämtern mit hoher Krisenerfahrung wurden Jugendämter ohne Erfahrung mit schweren Krisensituationen gegenübergestellt.

In den auf diese Weise ausgewählten Jugendämtern führten wir Gespräche mit den Leitungen der Jugendämter, den Kommunikationsverantwortlichen der Kommunalverwaltungen sowie einzelnen Mitarbeitenden im operativen Aufgabenbereich der Jugendämter. Dieser Differenzierung der Interviewteilnehmer/innen nach ihren funktionalen Zuständigkeitsbereichen liegt die Annahme zugrunde, dass auch hier von Unterschieden in den wahrgenommen institutionellen, instrumentellen und symbolisch-relationalen Aspekten auszugehen ist. Am Ende füllten wir die Zellen der folgenden Matrix durch jeweils geeignete Interviewpartner/innen^B (vgl. Tabelle 1).

^B Aufgrund der Anonymisierung sind die an der Befragung teilnehmenden neun Jugendämter durch Ziffern gekennzeichnet, die Abkürzung JA steht dabei für ‚Jugendamt‘. Die Befragten werden mit A, B, C,

Die Gespräche fanden im Zeitraum von November 2013 bis März 2014 statt. Wir führten sie persönlich in den Büros oder Besprechungsräumen der jeweiligen Jugendämter, Landrats- oder Bezirksämter. Zunächst erklärten wir den Befragten in einem Vorgespräch Projektziele, Begrifflichkeiten, Prozedere und Anonymisierung der Interviews und gaben ihnen die Möglichkeit, Fragen über das Projekt zu stellen. Die Gespräche nahmen im Durchschnitt etwa eine Stunde in Anspruch, wobei die Dauer der Gespräche zwischen 45min und 1h 30min variierte. Alle Gespräche konnten aufgezeichnet werden und wurden durch Kürzel vollständig anonymisiert (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Matrix der Interviewpartnerauswahl – Auswahlkriterien

Standort	Krisenerfahrung		Funktionsbereiche
	hoch	gering	
urban/ städtisch	JA 02 JA 04	JA 05 JA 09	Jugendämter
	JA 02_B JA 02_D JA 04_A	JA 05_B JA 09_C	<i>Leitungsebene</i>
	JA 02_C JA 04_B	JA 05_C JA 09_B*	<i>Kommunikationsebene</i>
	JA 02_A JA 04_C JA 04_C	JA 05_A JA 09_A	<i>Operative Ebene</i>
Kleinstadt/ ländlich	JA 01 JA 08	JA 03 JA 06 JA 07	Jugendämter
	JA 01_C JA 08_A	JA 03_A JA 06_A JA 07_A	<i>Leitungsebene</i>
	JA 01_A JA 08_A/B	JA 03_B JA 06_B JA 07_B	<i>Kommunikationsebene</i>
	JA 01_B JA 08_C/D	JA 03_C JA 06_C/D JA 07_C/D	<i>Operative Ebene</i>

Quelle: eigene Darstellung

D, ggf. E gekennzeichnet. Zum Beispiel steht JA 01_A für einen Befragten (A) aus Jugendamt 01, zwei Buchstaben stehen für zwei Befragte in einem Gespräch, z.B. JA 08_C/D.

* Der Befragte/Die Befragte ist seiner/ihrer Funktion nach der Leitungsebene zuzuordnen, übernimmt in der Organisation allerdings (in Absprache mit der Pressestelle) die wichtigen kommunikationsbezogenen Aufgaben, die über seine Funktionszugehörigkeit hinausgehen. Mangels Gesprächspartner/innen aus der Pressestelle ist die/der Befragte daher der Ebene der Kommunikationsverantwortlichen zugeordnet.

1.4.1.4 Auswertungsstrategie

Im Nachhinein wurden die aufgezeichneten Leitfadeninterviews transkribiert und mithilfe der qualitativen textbasierten Analysesoftware MaxQDA ausgewertet. Die Software ermöglicht eine effiziente und systematische Analyse von umfangreichen Interviewtranskripten. Wir haben die Gespräche in die Analysesoftware importiert und unter Einbezug eines Codierleitfadens bearbeitet. Der Codierleitfaden enthält (1) Zielsetzung, Untersuchungsgegenstand und Einheiten der Inhaltsanalyse sowie Codieranweisungen und (2) das Kategorienschema mit allen Haupt- und Subkategorien und Beispielen (siehe Anhang B für einen detaillierten Überblick). Dazu ordneten wir Textpassagen den entsprechenden Kategorien und Unterkategorien zu und überführten diese in eine Excel-Tabelle zur weiteren Bearbeitung. Die inhaltlichen Kategorien des Codierleitfadens, die das Herzstück der qualitativen Inhaltsanalyse der Leitfadengespräche darstellen, ergaben sich aus den zuvor identifizierten theoretischen und praxisrelevanten Fragestellungen. Zusätzliche Kategorien wurden direkt in den Gesprächen identifiziert.

1.4.2 Inhaltsanalyse

1.4.2.1 Die Methode der quantitativen Inhaltsanalyse

Die Inhaltsanalyse ist eine empirische Methode zur systematischen Untersuchung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen (vgl. Früh, 2011). Ziel der Inhaltsanalyse ist es, Inhalte von Mitteilungen zu beschreiben und auf Basis dieser Inhalte Rückschlüsse auf die soziale Wirklichkeit zu ziehen. Ein großer Vorteil ist der non-reaktive Charakter der Methode, da eine empirische Analyse der Medienberichterstattung möglich ist, ohne dass das Untersuchungsmaterial der journalistischen Beiträge dabei verändert oder beeinflusst wird.

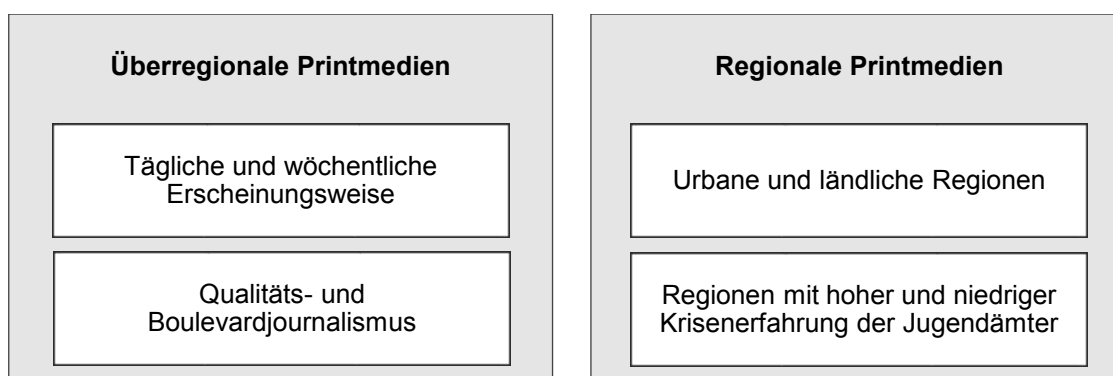
1.4.2.2 Untersuchungszeitraum

Bisherige Medieninhaltsanalysen, die die Berichterstattung über die Jugendämter und Krisenfälle im Kinderschutz überregional untersuchen (u.a. Enders, 2013; Fegert u.a., 2008), haben Daten bis zum Jahr 2008 gesammelt. Um ein aktuelles Bild der Medienberichterstattung über deutsche Jugendämter zu zeichnen und Vergleiche zu vorangegangenen Studien herstellen zu können, erfasst diese Medieninhaltsanalyse die Berichterstattung vom 1.1.2009 bis zum 31.12.2013, umfasst also einen Analysezeitraum von insgesamt fünf Jahren.

1.4.2.3 Untersuchungsmedien

Die Medieninhaltsanalyse untersucht ausschließlich Printerzeugnisse (vgl. Abbildung 2). Die ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation 2010 zeigt, dass Tageszeitungen noch immer als wichtigstes Medium erachtet werden, um sich zu informieren. Tages- und Wochenzeitungen, aber auch Wochenmagazine bieten Rezipienten vertiefende Informationen und Hintergründe zu aktuellen Themen. Insbesondere Tageszeitungen gelten zudem als Übermittler regionaler Informationen (vgl. Busemann & Engel, 2012, S. 135ff.), die folglich im Kontext der Berichterstattung über Jugendämter auch eine zentrale Rolle spielen.

Abbildung 2: Untersuchungsmedien der Inhaltsanalyse



Quelle: eigene Darstellung

Die Medieninhaltsanalyse erfasst sowohl die Berichterstattung in reichweitenstarken Leitmedien auf überregionaler Ebene, einschließlich den Tageszeitungen Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), Süddeutsche Zeitung (SZ), taz, BILD, der Wochenzeitung Die Zeit und den Wochenmagazinen stern, Der Spiegel und Focus. Darüber hinaus wurden auch ausgewählte regionale Tageszeitungen in die Analyse einbezogen. Deren Auswahl konzentriert sich auf die Kommunen, in denen Jugendämter für die Leitfadenerhebung ausgewählt wurden (vgl. Kapitel 1.4.1.3).

In einem zweiten Schritt wurden für alle ausgewählten Printmedien Artikel aus Online-Datenbanken identifiziert. Artikel aus der taz, der Wochenzeitung Die Zeit sowie den Wochenmagazinen Der Spiegel, stern sowie Focus wurden in der Datenbank LexisNexis eingesehen. Artikel aus der FAZ und der SZ konnten aus den Datenbanken Süddeutsche Zeitung Archiv sowie Frankfurter Allgemeine Archiv extrahiert werden. Für die Auswahl von BILD-Artikeln wurde das digitale Archiv der Axel Springer SE (DIGAS) genutzt. In allen Online-Datenbanken wurde im Zeitraum vom 1. Januar 2009 bis zum 31. Dezember 2013 nach folgenden Schlagworten gesucht:

- *jugendamt*
- *jugendämter*
- Allgemeiner Sozialer Dienst
- ASD

Ergab die Volltextsuche für mindestens einen der oben aufgelisteten Schlagworte einen Treffer, wurde der jeweilige Artikel heruntergeladen und abgespeichert. In einem dritten Schritt wurden alle im Rahmen der Datenbankrecherche identifizierten Artikel einzeln durchgesehen. Die Artikel wurden aus der Stichprobe ausgeschlossen, wenn...

- Jugendämter lediglich genannt werden, ohne dass eine nähere Charakterisierung der Jugendämter oder einzelner Mitarbeiter/innen in mindestens einem Satz erfolgt,
- sich die Berichterstattung auf fiktive Inhalte (z.B. Bücher, Filme, TV-Serien) bezieht,
- Jugendämter im Ausland thematisiert werden, ohne dass ein Bezug zu den deutschen Jugendämtern besteht,
- Jugendämter in einem historischen Kontext thematisiert werden, ohne dass es einen Bezug zur Situation oder dem Handeln der Jugendämter im Untersuchungszeitraum gibt.

Alle Artikel, die nicht ausgeschlossen wurden, bilden die Stichprobe (Vollerhebung, vgl. Tabelle 2). Auf überregionaler Ebene werden dabei alle deutschen Jugendämter ohne geografische Einschränkungen betrachtet.

Tabelle 2: Auswahl Artikel in überregionalen Medien

	FAZ	SZ	taz	BILD	Die Zeit	Focus	Stern	Spiegel	Gesamt
Anzahl der Artikel nach Stichwortsuche	242	267	293	192	58	50	89	44	1235
Anzahl der ausgewählten Artikel	131	158	63	110	25	24	28	13	552

Quelle: eigene Erhebung

Bei der taz konnten nur 22 Prozent der durch die Schlagwortsuche identifizierten Artikel (N=63) in die Untersuchung aufgenommen werden, da ein großer Teil der Artikel Jugendämter nur nennt, ohne sie näher zu charakterisieren.

Die Auswahl der regionalen Medien richtet sich nach den Kommunen, die für die Leitfadensbefragung ausgewählt wurden (vgl. Kapitel 1.4.1.3). Um ein möglichst umfassendes Bild über die Berichterstattung in der jeweiligen Kommune zu erhalten, wurden in jeder Kommune zwei Tageszeitungen untersucht. Eine Ausnahme bilden Ein-Zeitungskreise, in denen nur eine regionale Tageszeitung erscheint und damit eine Monopolstellung einnimmt. Wenn mehr als zwei regionale Tageszeitungen in einer Kommune erscheinen, orientiert sich die Auswahl der Medien an den Kriterien Reichweite und inhaltliche Ausrichtung: Es wurden zwei Tageszeitungen mit einer möglichst hohen Auflage und möglichst unterschiedlichen inhaltlichen Ausrichtungen ausgewählt.

Während die Analyse der überregionalen Medienberichterstattung alle Jugendämter ohne geografische Einschränkungen berücksichtigt, fokussiert die Analyse der regionalen Medienberichterstattung auf die Jugendämter in der jeweiligen Kommune, die in den Leitfadengesprächen befragt wurden. Die Einschränkung auf die Berichterstattung über Jugendämter in den einzelnen Kommunen erfolgte zur besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse der Leitfadensbefragung und der Medieninhaltsanalyse.

1.4.2.4 Codebuchentwicklung

Das Codebuch bildet als Erhebungsinstrument die Grundlage für die Medieninhaltsanalyse. Die Entwicklung des Codebuchs erfolgt primär auf Basis der aktuellen und internationalen Forschung zur Krisenkommunikation sowie der Öffentlichkeitsarbeit und des Krisenmanagements im Bereich Kinderschutz. Darüber hinaus wurden auch Kategorien direkt aus dem Untersuchungsmaterial extrahiert. Das Codebuch ist in drei Teile gegliedert: (1) Allgemeine Codieranweisungen mit Informationen zur Durchführung der Datenerhebung, (2) formale Kategorien und (3) inhaltliche Kategorien. Formale Kategorien dienen der Identifizierung von einzelnen Artikeln im Datensatz und lassen wichtige Rückschlüsse auf den Umfang der Medienberichterstattung zu. Zu den formalen Kategorien zählen unter anderem die Darstellungsform, das Veröffentlichungsdatum eines Artikels sowie der Stellenwert der Jugendämter in der Medienberichterstattung. Im Fokus der inhaltlichen Kategorien steht die Darstellung und Bewertung der Jugendämter, ihrer zentralen Anspruchsgruppen und ihrer Krisenkommunikation in den Medien. Folgende Aspekte standen dabei im Vordergrund:

- *Akteure und Themen in der Medienberichterstattung:* Welche Themen und Akteure dominieren in der Berichterstattung über Jugendämter? Wie oft greifen Journalist/innen auf Jugendämter als Quelle der Berichterstattung zurück?
- *Anspruchsgruppen der Jugendämter:* Welche relevanten Anspruchsgruppen können auf Basis der Medienberichterstattung identifiziert werden? Wie positionieren sich diese Anspruchsgruppen gegenüber den Jugendämtern?
- *Darstellung und Bewertung von Krisenfällen im Kinderschutz:* Welchen Anteil nimmt die Berichterstattung über Krisenfälle in der Berichterstattung über Ju-

gendämter ein? Welche Akteure können in der Medienberichterstattung zu Krisenfällen identifiziert werden?

- *Ursachen- und Verantwortungszuschreibung in Krisenfällen mit Jugendamtsbezug:* Welche Ursachen werden für Krisen in der Medienberichterstattung identifiziert? Welche Akteure werden in der Medienberichterstattung als Krisenverantwortliche, Opfer oder beispielsweise Beobachter dargestellt? Welche Rolle wird den Jugendämtern in der Berichterstattung zu Krisenfällen zugeschrieben?
- *Von den Medien dargestellter Umgang der Jugendämter mit Krisensituationen:* Welche Krisenkommunikationsstrategien der Jugendämter werden in der Berichterstattung dargestellt? Wie wird die Kommunikation der Jugendämter in Krisensituationen von den Medien bewertet?
- *Rückbezug auf vergangene bzw. vergleichbare Krisensituationen:* Inwieweit gehen die Medien in ihrer aktuellen Berichterstattung auf vergangene Krisensituationen ein und stellen einen Bezug zu aktuellen Ereignissen und Entwicklungen her?

Die Codierung wurde von einer Projektmitarbeiterin und fünf studentischen Hilfskräften durchgeführt. Die Codierer/innen wurden mit dem Codebuch im Rahmen einer Codiererschulung vertraut gemacht. In einem Pretest wurde das Verständnis des Codebuchs durch eine Probecodierung von zehn Artikeln überprüft. Die Ergebnisse des Pretests bestätigen die Reliabilität des Codebuchs (Intercoder-Reliabilität Krippendorffs $\alpha = 0,72$; siehe Anhang E: Übersicht über statistische Kenngrößen). Lediglich wenige Kategorien wie die Erfassung der Themen, Akteure, Anspruchsgruppen sowie der Indikatoren für die mediale Bewertung der Jugendämter bereiteten einzelnen Codierer/innen Probleme. Diese wurden durch eine Schärfung der Begriffsdefinitionen und Codieranweisungen im Codebuch sowie eine Codierer-Nachschulung behoben.

1.4.2.5 Datenauswertung

Alle Artikel wurden im Zeitraum vom 12. Dezember 2013 bis zum 15. März 2014 codiert. Die Auswertung erfolgte mittels der Datenanalyse-Software SPSS. Die codierten Medienbeiträge wurden mit deskriptiven und inferenzstatistischen Verfahren systematisch und vergleichend ausgewertet. Die Software ermöglicht es, medienspezifische bzw. regionale Unterschiede in der Darstellung von Jugendämtern sowie medien- und fallübergreifende Dimensionen der Bewertung von Jugendämtern zu identifizieren.

2. BEFUNDE

2.1 Interne Wahrnehmungen und Strukturen

Im Folgenden geben wir einen Überblick über die Befunde der Leitfadenerhebung. Zur Illustration greifen wir dabei auf typische bzw. repräsentative Originalzitate zurück. Da einige Ergebnisse zudem für den Vergleich der internen mit der öffentlichen (medialen) Wahrnehmung herangezogen werden, sind diese im Kapitel 2.3 nochmals ausführlicher dargestellt.

2.1.1 Institutionelle Aspekte

2.1.1.1 Ressourcen

Relevanz

Ein Überblick über die tatsächlich vorhandenen Ressourcen und deren Einschätzung ist unerlässlich für die später folgende Interpretation der Befragungsergebnisse zu Aspekten der Krisenkommunikation. Die folgenden Abschnitte sind als Hinführung zu den Kernaspekten des Forschungsprojekts gedacht und dienen der Abklärung der Ausgangssituation in den untersuchten Kommunen mit ihren Pressestellen und Jugendämtern. Gleiches gilt für die unter 2.1.1.2 behandelte Qualifikation und Ausbildung der Befragten, speziell auch in der (Krisen-)Kommunikationsarbeit.

Ergebnisse

Bei den krisenerfahrenen Jugendämtern gestaltet sich die Situation sehr heterogen, wie folgende Beispiele verdeutlichen: von einer Stabsstelle mit vier Personen (z.T. in Teilzeit) mit Stellvertreter/innen, eigenen Zuständigkeiten für Internetbelange im Jugendamt JA 01 bis zu zwei Teilzeitstellen im Jugendamt JA 04. Die Büroarbeitsplatzausstattung mit Computer, Scanner, Kamera, Mobiltelefon, Fax usw. wurde meist als ausreichend bewertet. Weiterhin wurde beispielsweise für das Jugendamt JA 08 angemerkt, dass bei 670 Mitarbeiter/innen nur eine Pressestelle ohne Vertretung existiert, und es wurde der Wunsch nach einem Stellvertreter/einer Stellvertreterin geäußert. Eine gute wirtschaftliche Lage der Stadt ist von Vorteil für das Jugendamt. Das Budget für die Pressearbeit kann nach Ansicht der meisten Befragten klein gehalten werden. Die Vertretungen von zwei Kommunen verweisen konkret auf ein Budget im niedrigen vierstelligen Bereich, das als ausreichend angesehen wird.

Bei den krisenunerfahrenen Jugendämtern sieht die Situation nicht viel anders aus bzw. hängt individuell von der Struktur der städtischen Verwaltung ab: Eine Pressestelle ist integriert in das Referat Kultur und Öffentlichkeitsarbeit im Falle des Jugendamtes JA 07, insgesamt arbeiten dort fünf Personen (z.T. Teilzeit); die Pressestelle für das Jugendamt JA 03 ist im Kulturamt angesiedelt, hier fallen Amtsleitung und Leitung der Pressestelle jedoch in einer Person zusammen, „deswegen mache ich derzeit mehr Kulturarbeit als Pressearbeit“ (JA 03_B, Kommunikationsverantwortliche/r); manche Pressestellen haben Stellvertreter/innen. Außer der Stellenfinanzierung liegt meist kaum ein Budget vor, aber die Ressourcen werden als „gut“ beurteilt (JA 01; JA 03). Zudem überwiegt die Meinung, dass für die Belange des Jugendamts eine eigene Pressestelle wünschenswert wäre: „Wir würden uns aber eigentlich insgesamt für das Jugendamt auch eine eigene [Presse-]Stelle wünschen. Und glauben auch, dass von den Themen, die da sind, die öffentlichkeitswirksamen, auch mal gut eine Stelle ausfüllen könnten. Die kriegen wir aber nicht“ (JA 09_B, Leitungsebene).

Zusammenfassung

Es hat sich gezeigt, dass die Ressourcenausstattung und -verteilung durchaus ambivalent wahrgenommen wird. Es zeigte sich aber kein großer Unterschied zwischen Kommunen aus dem ländlichen oder dem urbanen Raum. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass kein großes Budget erwartet wird und die Gegebenheiten als zufriedenstellend eingestuft werden. Die personelle Ausstattung von Pressestellen wird teilweise als unzureichend eingestuft, oder es wird eine eigene nur für das Jugendamt zuständige Pressestelle gewünscht.

2.1.1.2 Qualifikation und Ausbildung in der (Krisen)Kommunikationsarbeit

Relevanz

Die Qualifikation und Ausbildung der Befragten spielt eine entscheidende Rolle, gerade auch im Hinblick auf die Ausgestaltung von Kommunikationsprozessen in den verschiedenen Krisenphasen. Je nach vorherigem Kenntnisstand kann auf unterschiedlich hohem Niveau angesetzt werden. Auch zur Beurteilung der in den Leitfadenterviews erhobenen Aussagen ist dieser Aspekt wichtig, um einzuschätzen, vor welchem Hintergrund die Befragten ihre Auskünfte geben und welches Wissen über Krisen und Krisenkommunikation bei ihnen vorausgesetzt werden kann.

Ergebnisse

Die Befragten haben berufsspezifische Ausbildungswege durchlaufen. Auf Leitungsebene sind es hauptsächlich Verwaltungslaufbahnen in der Beamtenschaft, teilweise mit einem abgeschlossenen Studium als Diplom-Verwaltungswirt/in, Diplom-Sozialpädagoge/-pädagogin und ähnlichem. Im operativen Bereich haben die Mitarbeiter/innen ebenfalls Sozialpädagogik, Pädagogik usw. studiert oder Ausbildungen zum

Verfahrensbeistand, systemische Therapieausbildung, familientherapeutische Ausbildung und weiteres mehr absolviert. Die Kommunikationsverantwortlichen kommen entweder direkt aus der Verwaltungslaufbahn, wie beispielsweise die Pressesprecher/innen der Jugendämter JA 01 und JA 04 oder sind im Fall der Pressesprecher/innen aus den Jugendämtern JA 06 und 07 Quereinsteiger/innen aus dem Lokaljournalismus. Ein Studium der Kommunikationswissenschaften haben beispielsweise die Pressesprecher/innen aus den Jugendämtern JA 02, 03 und 08 absolviert.

Zu den Fort- und Weiterbildungswegen gaben die Befragten an, dass es sich meist um halb- oder eintägige Seminare, Workshops und themenspezifische Konferenzen (z.B. zur Fehlerfreundlichkeit) handle, die entweder von der Stadt, von Landesjugendämtern, Kinderschutzzentren, dem Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe oder Stiftungen veranstaltet werden. Dazu kommen längerfristige Zusatzqualifikationen, z.B. auf operativer Ebene zur Mediatorin/zum Mediator oder Weiterbildungen zur Führungskraft auf Leitungsebene. Kommunikationsarbeitsbezogene Weiterbildungen werden in den Bereichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Medienarbeit, Kommunikationstraining und Krisen(kommunikations-)management angeboten. Während die erstgenannten Weiterbildungswege vor allem von den Pressesprecher/innen und der Leitungsebene verfolgt werden, richten sich die Fortbildungsangebote im Bereich des Krisen(kommunikations-)managements an alle Funktionsbereiche. Dabei ist eine klare Fokussierung auszumachen. Kommunikationsverantwortliche lassen sich für die nach außen gerichtete Kommunikation mit der (Medien-)Öffentlichkeit trainieren, Mitarbeiter/innen im operativen Bereich werden für die Krisenkommunikation mit den Klient/innen geschult und die Leitungsebene nutzt folgende Angebote:

- a) Fortbildungen zur nach außen gerichteten Kommunikation mit der Medienöffentlichkeit, z.B. ein Seminar für Führungskräfte zur Mitwirkung im Krisenfall bzw. Umgang mit den Medien
- b) Fortbildungen zur Krisenkommunikation mit Klient/innen
- c) Fortbildungen zur nach innen gerichteten Kommunikation mit Mitarbeitenden, z.B. im Rahmen einer Zusatzausbildung für Führungskräfte mit dem Themenblock Krisenkommunikation und Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden und Klient/innen

Weitere, fachspezifische Fortbildungen wie Weiterbildungen zu häuslicher Gewalt, der Klient-Sozialpädagogik oder Familien-Sozialpädagogik im operativen Bereich und Führungstrainings der Leitungsebene wurden ebenfalls von den Befragten genannt.

Neben den angebotenen Weiterbildungen gaben Befragte an, sich Wissen im Bereich der Kommunikationsarbeit selbst anzulesen oder das „Learning by Doing“-Prinzip zu verfolgen. Auch wurde dem Austausch untereinander auf allen Ebenen ein großer Stellenwert zugeschrieben. Die Mitarbeiter/innen tauschen sich oft im Team aus, während Leitungsebene und Kommunikationsverantwortliche den Kontakt zu Nachbarkreisen

suchen und sich mit anderen Führungskräften oder Pressesprecher/innen unterhalten. Tabelle 3 gibt zusammenfassend einen Überblick über typische Fortbildungswege in der Kommunikationsarbeit der Interviewteilnehmer/innen.

Tabelle 3: Fortbildungswege der Befragten im Bereich der Kommunikationsarbeit

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
<ul style="list-style-type: none"> • Workshop zum Auftreten in der Öffentlichkeit • Fortbildung zum Thema Präsentation in Stadtteil-Öffentlichkeiten • Fortbildung Pressearbeit • Workshop zum Thema „Öffentlichkeitsarbeit und Pressearbeit“ im Rahmen der Aktion „Jugendamt. Unterstützung, die ankommt.“
Medienarbeit
<ul style="list-style-type: none"> • Medientraining der Bundesakademie für Katastrophenschutz in Ahrweiler • Kameratraining • Pressearbeit
Kommunikationstraining
<ul style="list-style-type: none"> • Rhetorikkurs • Gesprächsführung/ Kommunikationsführung (mit Klient/innen)
Krisen(kommunikations-)management
<ul style="list-style-type: none"> • Projekte im Bereich Krisenmanagement • Seminar für Führungskräfte zur Mitwirkung im Krisenfall/ Umgang mit den Medien • Krisenstabs-Schulung in Ahrweiler • Kommunikation in Krisensituationen (z.T. getrennt für neue und erfahrene Mitarbeiter/innen im operativen Bereich): auf die interne Kommunikation mit den Klient/innen bezogen

Quelle: eigene Darstellung

Diese Vielzahl an heterogenen Angeboten kann jedoch oft aus Zeitgründen nicht genutzt werden. Vor allem in Pressestellen, die mit nur einer Person besetzt sind, wird dies beklagt: „Das [Qualifikationsangebot] habe ich zeitweise auch gemacht, aber das lässt sich mit dem Arbeitsalltag hier nicht verbinden. Das ist ein Kurs, der über viele Monate läuft und der einen dann auch einen ganzen Tag immer rauszieht aus dem Verkehr und das geht einfach nicht“ (JA 02_C, Kommunikationsverantwortliche/r). Ungeachtet dessen, ob sich die Befragten Zeit für Weiterbildungen nehmen können oder nicht, sprach sich ein Drittel der Befragten explizit für Weiterbildungen zum Thema Krisenkommunikation aus. Die Befürworter/innen waren allesamt Leiter/innen oder Kommunikationsverantwortliche der Jugendämter und stammen größtenteils aus krisenunerfahrenen Jugendämtern. Vier der zehn Befürworter/innen stammen aus krisenerfahrenen Jugendämtern. Krisenunerfahrene Jugendämter fühlen sich generell nicht gut vorbereitet¹ und

krisenerfahrene Jugendämter wissen um die Notwendigkeit von Weiterbildungen². Eine/r der Befragten wünscht sich sogar, solche Krisentrainings flächendeckend und verpflichtend für alle Kommunikationsverantwortlichen einzuführen³. Rund ein Fünftel der Befragten sieht hingegen keine Notwendigkeit für Weiterbildungen, da sie sich auf ihre persönlichen Erfahrungen, auch mit Krisen außerhalb des Jugendamtes, berufen. Hier äußerten sich mit gleichen Anteilen Befragte aus Jugendämtern mit und ohne Krisenerfahrung. Betrachtet man die Funktionsebene, zeigt sich allerdings, dass dies hauptsächlich auf die Leitungsebene zutrifft, während lediglich ein/e Kommunikationsverantwortliche/r keine Notwendigkeit für Weiterbildungen sieht. In zwei krisenerfahrenen Jugendämtern gab es sowohl Befürworter/innen von Weiterbildungen als auch Befragte, die sich eher auf die Erfahrung beriefen.

Neben der Qualifikation im (Krisen-)Kommunikationsbereich gaben uns die Befragten auch Auskunft über Verbesserungswünsche eben dieser Qualifikation. Fünf Mitarbeiter/innen wünschen sich keine Verbesserungen. Diese stammen alle aus krisenunerfahrenen Jugendämtern⁴. Andererseits wurden Schulungen zum Medienumgang gefordert: „Der Umgang mit den Medien, ich denke, das ist so das Hauptproblem. Wie mache ich das richtig und weil es ja immer auch die Schwierigkeit gibt, dass die Medien die Sachlage nicht realistisch darstellen.“ (JA 03_C, Mitarbeiter/in ASD). Hier zeigt sich deutlich, dass die Öffentlichkeitsarbeit stark als Pressearbeit wahrgenommen wird.

Zusammenfassung

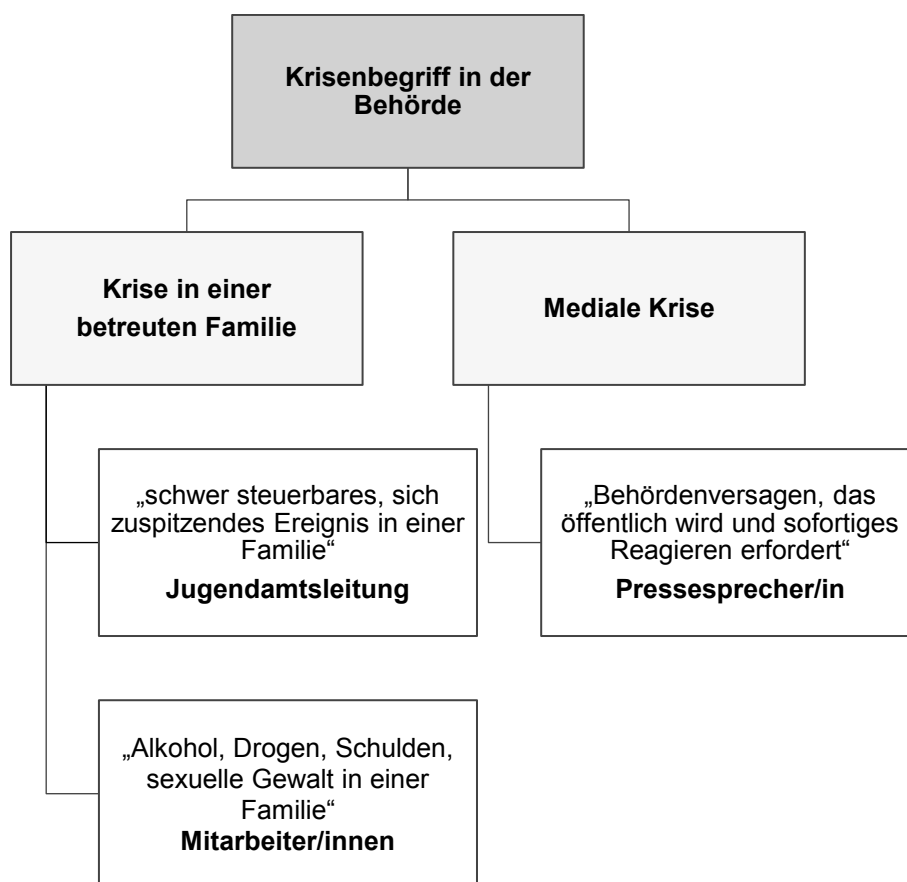
Die Aus- und Fortbildungswege der Befragten unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Funktion (Kommunikationsverantwortliche/r, Jugendamtsleiter/in, Mitarbeiter/in), ähneln sich aber zum Teil innerhalb der Gruppen. Gerade der sozialarbeiterische Hintergrund der operativen Mitarbeiter/innen muss im Krisenmanagement Beachtung finden, beispielsweise mit einem verstärkten Fokus auf emotionale Komponenten. Die Mehrheit der Jugendamtsleiter/innen und Pressesprecher/innen unterstreicht die Relevanz von Fortbildungen im Bereich der Krisenkommunikation. Andere halten ihre persönliche Erfahrung mit Krisen für ausreichend.

2.1.1.3 Unterscheidung von Krisenbegriffen

Um die Krisenerfahrung der jeweiligen Jugendämter einschätzen zu können, ist es im Vorfeld hilfreich, sich damit zu beschäftigen, was die Befragten unter einer Krise verstehen. Auf Leitungsebene wird die Krise als schwer steuerbares, sich zuspitzendes Ereignis charakterisiert und als sehr facettenreich beschrieben: Zeitdruck und mangelnde personelle Ressourcen oder ein junges Team ohne Erfahrung werden ebenso krisenhaft empfunden wie die problematischen Fälle innerhalb von Familien. Auf operativer Ebene beziehen sich die Befragten der krisenerfahrenen Jugendämter fast ausschließlich auf Krisen in den Familien: Alkohol, Drogen, Schulden, Gewalt. Aufgrund einer unsicheren Lage ist es für die Mitarbeiter/innen im ASD daher sehr schwer einzuschätzen, ob Her-

ausnahmen bzw. Inobhutnahmen der Kinder erfolgen sollten. „Für die Kollegen ist ein Krisenfall, wenn eine Kindeswohlgefährdungsmeldung eingeht, die sie nicht einschätzen können. Für die Jugendamtsleitung ist ein Krisenfall vielleicht erst der, der öffentlichkeitswirksam geworden ist“ (JA 04_D, Kinderschutzkoordinator/in). „Also wir reden ja jetzt hier über die medialen Fälle, also über die täglichen Krisen reden wir hier jetzt ja nicht, sondern über die medialen Fälle“ (JA 02_D, Referatsleitung). Um diesem internen Verständnis nachzukommen, wird im Folgenden zwischen medialer (= öffentlichkeitswirksam gewordener) und non-medialer (= familiärer, häufig auch in der alltäglichen Fallarbeit mit Kindeswohlgefährdungen vorkommenden) Krise unterschieden (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Krisentypen nach Funktionsebene



Quelle: eigene Darstellung

Diese unterschiedlichen Krisenbezüge lassen sich mit den Befragten jeweils zugewiesenen Aufgabenbereichen erklären. Die Mitarbeiter/innen im operativen Bereich sind in ihrem Krisenbegriff am Jugendamtsauftrag des Kinderschutzes orientiert – ist dessen Erfüllung bzw. Erfüllbarkeit subjektiv gefährdet, so sprechen sie von einer Krise. Kommunikationsverantwortliche, die im Krisenfall mit der Außendarstellung in Rich-

tung Medien und Öffentlichkeit befasst sind, sehen eher diejenigen Ereignisse als krisenhaft an, die die öffentliche Wahrnehmung und Reputation des Jugendamtes bedrohen. Sie folgen dabei aber offenbar einem reaktiven Verständnis von Krisen: Erst wenn Ereignisse bereits öffentliche Aufmerksamkeit und Kontroverse ausgelöst haben, werden sie als Krisen eingestuft.

Ein Großteil der non-medialen Krisen, die substanziell interne Kommunikationsprozesse auslösen, wird nicht zu öffentlicher Krisenkommunikation in den Medien. Im Jugendamt gibt es mehr interne Krisenkommunikation, die z.B. in wöchentlichen Dienstbesprechungen behandelt wird. Daher ist es für das Krisenmanagement im Jugendamt wichtig, zu eruieren, welche Orientierungsbedürfnisse Mitarbeiter/innen bezogen auf die interne Krisenkommunikation haben und wie die interne Krisenkommunikation gestaltet werden sollte.

Wie in Kapitel 1.4.1 beschrieben, bezogen wir bei der Auswahl der zu befragenden Jugendämter deren unterschiedliche Krisenerfahrung ein. Um zu überprüfen, ob diese im Vorfeld getroffene Einordnung der Jugendämter auch wirklich zutrifft, haben wir die Gesprächspartner/innen nach Krisen gefragt, die das Jugendamt in der Vergangenheit betrafen. Zudem gingen wir davon aus, dass die eigene Krisenerfahrung der Befragten davon abweichen könnte, beispielsweise durch frühere Beschäftigung in anderen Jugendämtern. Daher integrierten wir zudem eine Frage nach ihrer individuellen Krisenerfahrung.

Die Befragung ergab, dass die in Tabelle 1 getroffene Zuordnung der Jugendämter zutraf. Auf individueller Ebene gab es Abweichungen. So war zum Beispiel ein/e Jugendamtsleiter/in erst nach der Krise in das betroffene Jugendamt gekommen. Auf eine detaillierte Beschreibung der Krisenfälle muss an dieser Stelle zugunsten der Anonymisierung der Jugendämter verzichtet werden, da die Fälle aufgrund ihrer Schwere und Verläufe sehr leicht zu identifizieren sind.

Die Befragten machten zu den schweren Krisen in ihrem Amt Angaben und bezogen sich u.a. auf mehrfachen Totschlag (JA 01), Totschlag (JA 02), natürliche Todesursache (JA 08), unnatürlichen Tod durch Verschulden der Eltern (JA 04; JA 08) und Kindesentführung (JA 04). Auch die krisenunerfahrenen Jugendämter gaben Fälle an, in denen sie Krisenbezug herstellten, zum Beispiel Kindesmissbrauch (JA 05, JA 09) und Inobhutnahmen (JA 07): „(...), in der Regel die ganz normale Kindeswohlgefährdung. Also da geht es dann um Sauberkeit, Hygiene. Da geht es um Schule, Schulschwierigkeiten, da geht es um Misshandlung. Da geht es um Missbrauch“ (JA 05_A, Kinderschutzkoordinator/in). Dieses Zitat verdeutlicht, dass Kindeswohlgefährdungen unterschiedlicher Schwere zum Alltag in den Jugendämtern gehören, und dadurch als „normal“ empfunden werden.

Somit lässt sich zusammenfassend festhalten, dass je nach Funktionsbereich die interne Wahrnehmung und Einstufung von Ereignissen als Krise variiert. Ein Großteil der ‚Krisen‘, die substanziell interne Kommunikationsprozesse auslösen, wird nicht zu öffentlicher Krisenkommunikation.

2.1.1.3 Aufgaben, Kommunikationsstrukturen und -prozesse in Routinephasen

Relevanz

Dieser Abschnitt befasst sich mit den alltäglichen Kommunikationsstrukturen, -prozessen und Aufgaben der Vertreter auf den drei differenzierten Funktionsebenen. Dabei handelt es sich um wichtige Voraussetzungen bzw. Grundbedingungen, die einen Einfluss darauf haben, wie effektiv Jugendämter Krisensignale frühzeitig erkennen und mit Krisen im Ernstfall umgehen. Aufgrund der eben dargestellten unterschiedlichen Auffassungen von „Krise“ wird allerdings auch in diesen Routinephasen die non-mediale Krise eine Rolle spielen, da sie häufig im Jugendamtsalltag vorkommt. Trotzdem ist es wichtig, eine Unterscheidung von Krisen- und Routinephasen zu treffen, um die Mitarbeitenden für die verschiedenen Krisen und ihre Phasen zu sensibilisieren und diese gegenüberstellen zu können.

Ergebnisse

Die Jugendämter werden zum Teil an öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen beteiligt (z.B. Vorstellung eines Jugendhilfeprojekts). Sie sind Mitglieder in Beiräten, haben aber meist keinen direkten Kontakt zu den Medien, sondern kümmern sich eher um die fachlich-sachliche Aufbereitung, auch als Schnittstelle zu den Mitarbeiter/innen. Auch die Fachstelle Frühe Hilfen und die Pflegekinderdienste machen Öffentlichkeitsarbeit oder liefern das aufbereitete Material an die Pressestelle.

Bei einem Jugendamt gab es auch Pressetermine ohne die Pressestelle, allerdings nur in Nicht-Krisenphasen. In allen Fällen werden die Mitarbeiter/innen „voll aus der Schusslinie“ (JA 08_A, Dezernatsleitung) genommen. „Klar geregelt ist, dass mit der Presse lediglich der Pressesprecher/die Pressesprecherin spricht. Und dafür bin ich auch eigentlich dankbar. Das muss ich schon sagen. Das ist dem sein Metier, das kann er gut. Er weiß damit umzugehen. Und ich finde es auch wichtig, dass die Verwaltung mit einer Stimme spricht“ (JA 07_A, Jugendamtsleitung). Das Jugendamt wird aber in fachliche Anfragen einbezogen⁵. Die Pressestelle wird mithin in ihrer Funktion als Schnittstelle gesehen: „Sie [Pressesprecherin] ist dann mehr die Schnittstelle, die die Vermittlung nach außen macht. Das hat auch eine richtige Schutzfunktion: Alle einigermaßen seriösen Journalisten wissen, dass sie mich persönlich gar nicht ansprechen brauchen, sondern dass es immer über die Pressestelle zu gehen hat. Und wenn es doch mal an der Pressestelle vorbei geht, äußere ich mich erst, wenn ich mit unserer eigenen Pressestelle Rücksprache genommen habe“ (JA 04_A, Jugendamtsleitung).

Zum Teil übernimmt auch das Familienbüro Aufgaben der Pressearbeit, und in einigen Fällen werden eigene Flyer und Plakate gemeinsam mit Jugendamtsmitarbeiter/innen entwickelt. Weiterhin gibt es Schulungen und Informationsveranstaltungen in Kindertagesstätten und Schulen. Informationen über Jugendfördertheater, Bastelmärkte usw. können auch direkt an die Presse gehen, ohne Absprache mit der Pressestelle. Teamsitzungen mit der Leitung finden in schwierigen Fällen statt, auch kurzfristig. Einmal im Monat gibt es Regelbesprechungen oder auch kurzfristig terminierte Rücksprachen mit Mitarbeitenden.

Die Presseverantwortlichen übernehmen die Pressearbeit, Gremienarbeit, kleinere Sachauskünfte und Routineanfragen. Erst wenn eine ernstere Lage eintritt, versuchen sie, alle an einen Tisch zu bekommen. „Also die Zusammenarbeit zwischen Pressestelle und dem Fachamt – in diesem Fall dem Jugendamt – funktioniert ja nur so, wenn die fachliche Ebene alles so aufbereitet, die ganzen Daten so aufbereitet, oder so liefert, dass die Pressestelle daraus etwas Öffentlichkeitsverständliches formulieren kann. Das funktioniert nur so, wenn sich die Pressestelle das erklären lässt. Dann ist das ja meistens bei den Behörden noch Fachchinesisch. Und dann muss die Pressestelle das filtern und so verwursten, dass das auch der BILD-Zeitungsleser das versteht und das ist dann meine Aufgabe“ (JA 01_A, Kommunikationsverantwortliche/r). Schlussendlich obliegt die Entscheidung und Verantwortung der höchsten Verwaltungsspitze⁶.

Zusammenfassung

Die Routinephasen sind gekennzeichnet von Fallarbeit sowie alltäglichen Zusammenreffen, mehr oder weniger nach Zeiten und Akteuren strukturiert. Auch der Kontakt zu weiteren Anspruchsgruppen wie Kindertagesstätten oder Schulen nimmt einen Teil der Arbeitszeit ein. Direkter Medienkontakt findet – vor allem auf Ebene der Mitarbeiter/innen – in Routinephasen so gut wie nicht statt.

2.1.1.4 Aufgaben, Kommunikationsstrukturen und -prozesse in Krisenphasen

Relevanz

In Krisenphasen sind die dafür vorgesehenen Aufgabenverteilungen, Alarmierungsprozesse und Kommunikationsstrukturen besonders wichtig. Sie entscheiden mit darüber, ob Krisen dem Krisenmanagement aus der Hand gleiten und zum medialen Disaster werden. Im Anschluss an die Analyse dieser Aspekte gehen wir im letzten Abschnitt noch auf strukturelle Veränderungen nach Krisenphasen ein. Damit wird zum Thema der Wissensspeicherung und Lessons learned (Kapitel 2.1.1.5) übergeleitet.

Ergebnisse: Aufgabenverteilung

Wer im medialen Krisenfall für die Kommunikation zuständig ist, wird in krisenerfahrenen und krisenunerfahrenen Jugendämtern meist einheitlich gehandhabt. Der Öffentlichkeit gegenüber äußert sich nur die Bezirks-, Landratsamtsleitung oder Sena-

tor/innen, manchmal auch die nächstniedrigere Hierarchiestufe, der Dezernent/die Dezernentin, nur in Notfällen die Jugendamtsleitung. Die Jugendamtsleitung koordiniert im Krisenfall die interne Fallaufarbeitung. Die Jugendamtsleitung beruft auch Teamsitzungen oder Einzel- und Kleinst-Supervisionen ein, denn: „die [Jugendamtsleiter/innen] müssen (...) versuchen, den Mitarbeitern gegenüber die notwendige Ruhe in das Geschäft zu bringen, damit die Krise selber bearbeitet werden kann“ (JA 02_B, Jugendamtsleitung).

Bei gehäuften Interviewanfragen im Krisenkontext wird die Jugendamtsleitung dennoch auch aktiv: „(...) [Pressekontakt] gehört nicht zu meinem offiziellen Auftrag, aber de facto ergibt sich das gelegentlich, insbesondere in den hier zur Diskussion stehenden Krisen. Da gibt es eine Doppelfunktion: Das eine ist Zuarbeit für die Pressestelle und für [die Verwaltungsspitze]. Da gerade in Krisenfällen Anfragen immer wieder direkt auch beim Jugendamt landen und sich ja zeitlich häufen an bestimmten Tagen fast, führt es im Ausnahmefall auch dazu, dass ich zum Beispiel Interviews gebe“ (JA 04_A, Jugendamtsleitung).

Häufig ist es eine strategische Entscheidung der Hausspitze, wer in Entscheidungen und Außendarstellung einbezogen wird. In Krisenfällen kommt es häufiger dazu, dass Jugendamtsleiter/innen zur Presse sprechen (müssen).⁷ Die Jugendamtsleitung äußert sich dabei vor allem, um fachlichen Input zu geben, z.B. zum Thema Adoption. Der Jugendamtsleitung obliegt es auch, zu entscheiden, wann ein Fall an die nächsthöheren Hierarchien weiterzugeben ist. Aufgabe der Kommunikationsverantwortlichen im Krisenfall ist es, Informationen von Fachverantwortlichen anzufordern. Sie müssen zudem entscheiden, ob sich eine Medienanfrage zu einer krisenhaften Situation entwickeln könnte, was ein schnelles Einschalten der Verwaltungsspitze und der Jugendamtsleitung erforderlich macht: „Es gibt so Fälle, wo es am Anfang irgendwie noch gar nicht so klar ist, in welche Richtung geht das. Wo dann einfach dadurch, dass immer mehr Informationen dazukommt, dass man sagt: Oh Gott. Das ist jetzt hier aber heftig! Und wie gesagt, am Anfang ist es einfach sozusagen die Aufgabe, das richtig einzuordnen und in dem Moment, wo man erkennt: Oh, das ist jetzt nicht einfach so eine Routine-Anfrage, sondern hier geht es um mehr irgendwie, dann ist es sozusagen an der Zeit, die richtigen Ansprechpartner alle zusammenzurufen“ (JA 04_B, Kommunikationsverantwortliche/r). Dass sie auf andere verweisen müssen/dürfen, die sich äußern, wird vor allem von den Jugendamtsmitarbeiter/innen als sehr hilfreich empfunden, wie folgendes Zitat verdeutlicht: „Ich dürfte das [selbst im Krisenfall kommunizieren] gar nicht. Um mich selbst zu schützen und weil ich ja auch gar nicht geübt bin da in Interviews oder bei Medienauftritten. Und dazu haben wir halt unsere Leitung und den Pressesprecher“ (JA 01_B, Mitarbeiter/in ASD).

Die Pressestelle hat auch bei krisenunerfahrenen Jugendämtern die Aufgabe, Informationen zu bündeln und gegebenenfalls über die Internetseite und den Verteiler zu streuen,

nachdem die (Jugend-)Amtsleitung oder die/der Dezernent/in die Freigabe erteilt hat. Im Jugendamt JA 09 liegt eine etwas abweichende Regelung vor. Die Pressestelle übernimmt Allgemeines/Kurznachrichten, während innerhalb der Jugendamtsleitung die Pressearbeit zu Einzelfällen abgewickelt wird: „Und wir haben eine Arbeitsteilung, dass ich eben in der Tat all die Fälle, die öffentlichkeitswirksamen, wo wir auch Pressenachfragen haben, haben wir nach Möglichkeit auf eine Person konzentriert und das bin ich“ (JA09_B, Leitungsebene). Diese Arbeitsteilung wird auf Leitungsebene als entlastend empfunden.

Zusammenfassung

Tabelle 4 gibt überblicksartig die Aufgabenverteilung und Kommunikationsstrukturen in kommunalen Verwaltungen und Jugendämtern wieder. Sie zeigt deutlich, dass sich vor allem Jugendamtsleiter/innen, die bereits (mediale) Krisen durchlaufen haben, zu diesen Punkten äußern konnten und es durch diese Erfahrung zu einer Akkumulation von Wissen und Bewertung der Aufgaben und Kommunikationsstrukturen kam.

Tabelle 4: Aufgaben und Kommunikationsstrukturen in den Jugendämtern (JÄ) aus Perspektive der Akteure Leiter/in und Presseverantwortliche/r

JÄ-Leitung		Presseverantwortliche	
krisenerfahren	krisenunerfahren	krisenerfahren	krisenunerfahren
Der Öffentlichkeit gegenüber äußert sich nur die Bezirksamtsleitung; nur in Notfällen JA-Leitung; koordiniert interne Fallaufarbeitung und vertritt sie zu anderen Stellen hin (intern); bei gehäuften Interviewanfragen auch aktiv; strategische Entscheidung der Hausspitze, wer in Entscheidungen und Außen Darstellung einbezogen wird; in Krisenfällen kommt es häufiger dazu, dass JA-Leitung zur Presse sprechen (muss); fachlicher Input (z.B. zum Thema Adoption); Fingerspitzengefühl der Leiter, ab wann weitere Stellen informiert werden müssen; Sozialdaten schützen, Familien dürfen nicht an den Pranger gestellt werden; keine Befugnis, sich nach außen zu äußern; vor Gremien sprechen, Teamsitzungen einberufen, Einzel- und Kleinst-Supervisionen einberufen	Mit den Medien spricht nur der Pressesprecher/die Pressesprecherin; Interviewanfragen werden erst einmal abgewiesen; es wird von Mitarbeiter/innen als sehr hilfreich empfunden, dass sie auf andere verweisen müssen/dürfen, die sich äußern	Nur Landrat/Landrätin oder Bezirksamtsleitung äußern sich oder Senator/in; Kommunikationsverantwortliche/r besorgt Informationen von Fachverantwortlichen	Der/die Pressesprecher/in bündelt Informationen; Informationen werden über Internetseite und Verteiler gestreut; Dezernentin erteilt Freigabe

Quelle: eigene Erhebung

Ergebnisse: Alarmierung

Der Begriff Alarmierung meint an dieser Stelle einen Meldeprozess, der die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen im Jugendamt und in der kommunalen Verwaltung über Krisen (z.B. schwere Fälle von Kindeswohlgefährdung) und den potentiellen Ausbruch einer medialen Krise informiert. In allen Jugendämtern ist ein Prozess zur Alarmierung implementiert (zum Beispiel über Meldebögen oder ähnliche vereinbarte Prozesse in (noch non-medialen) Krisen). Oft herrscht 24 Stunden am Tag Rufbereitschaft. Zum Teil wurden auch zentralisierte Kontaktstellen eingerichtet. „Jeder Bezirk in XX hat einen Kinderschutzkoordinator. Und die Stellen sind auch vor circa XX Jahren geschaffen worden nach einem tragischen Todesfall eines Kindes hier in XX und seitdem gibt es diese Stellen“ (JA 04_D, Kinderschutzkoordinator/in). Es gibt wöchentliche Treffen mit der Fachgebietsleitung und eine enge Vernetzung der Arbeitskreise (AK Kinderschutz, AK Klinikum, AK Psychosoziales usw.). Weiterhin wird es als gut eingeschätzt, wenn man in einem Haus sitzt: „In einem Krisenfall, den wir im Jahr XY hatten (...), was auch medial aufbereitet wurde, gab es dann Zusatztermine. Wir sitzen im selben Haus, der [Gesamt-Amtsleiter] sitzt nur XX Etagen hier drüber. Also das wird dann individuell vereinbart“ (JA 04_A, Jugendamtsleitung). Nur in kleinen Ämtern können alle sofort und persönlich Probleme besprechen, gemeinsame Sitzungen mit allen einberufen und jeder kann sich ein Bild von der Lage machen. Die Entscheidungshoheit hat der Fallverantwortliche; in Fallwerkstätten werden einzelne Fälle aufgearbeitet. Den Gefahrenmeldungen aus und über Familien (bis zu 300 pro Jahr) folgen Fallberatungen (z.T. mit Fachdienstleitung). Je nach Schwere wird die Alarmmeldung sofort an die höchste Ebene oder auf dem Dienstweg weitergeleitet.

Beispiele für Strukturierungsmöglichkeiten im Jugendamt sind:

- (a) *Die Sozialraumorientierung im ASD:* Hierbei ist der ASD in Sozialraumteams strukturiert, die mit freien Trägern zusammenarbeiten. Einmal pro Woche gibt es einen Austausch nach einem bestimmten Beratungsschema. Dies gibt v.a. jungen Mitarbeitenden Sicherheit.
- (b) *Die Aufteilung nach drei Ebenen:* Abteilungsleitung, Regionalleitung, Jugendamtsleitung.

Weiterhin ist es im Krisenfall wichtig, noch vor dem Krisenfall Stellen bzw. Personen, die im Kontext von Krisenkommunikation relevant werden können (z.B. als Informationslieferanten), zu kennen. Die direkten Mitarbeiter- und Teamzahlen schwanken zwischen ca. 30 (8 vom ASD) und ca. 160 Mitarbeiter/innen (im Case-Management; z.T. auch Familienhelfer/innen als Honorarkräfte der freien Träger). Weitere Stellen, die im Kontakt mit den Jugendämtern stehen oder Teil des Jugendamtes sind und die schon in der Prä-Krisenphase berücksichtigt werden müssen, sind Folgende:

- (Allgemeiner) sozialer Dienst, Vormünder, Sozialzentren;
- Jugendhilfeausschuss, Fachstelle für Kinderschutz mit Kinderschutzkoordinator/in;
- Arbeitsgruppen (z.B. zum Qualitätsmanagement u.a. mit Schwerpunkt Krisenmanagement) und verschiedene Stadtteilgruppen;
- Institutionen (z.B. Polizei), Schule, Gesundheitswesen (z.B. Ärzte/Ärztinnen), Gesundheitsamt;
- Bürgerbeauftragte, die als Vermittler zwischen allen Parteien agieren.

Ein konkretes Beispiel für die Formalisierung des Meldewesens ist das Drei-Stufen-System. Die Falleinschätzung erfolgt nach drei Bereichen (Leistung, Grau A und Grau B), wie folgendes Zitat beschreibt: „Leistungsbereich ist der Bereich Bürger, Familien, Eltern. Die kommen hierher und bitten um Unterstützung und Hilfe. Und wir beraten gemeinsam, welche Form der Hilfe sinnvoll sein kann. D.h. die Menschen haben bestimmte Ziele, die sie gerne verändern und [an denen sie] arbeiten möchten oder erreichen möchten, und wir gucken, wie wir sie darin unterstützen können. Graubereich wird noch mal unterschieden in Graubereich A und B. Es gibt den Graubereich A, das ist die Meldung einer möglichen Gefährdung. Und der Graubereich B ist, wenn eine Gefährdung schon bekannt ist, die Abwendung derselben. In diesem Graubereich geht es nicht mehr nur um Freiwilligkeit, sondern da geht es darum, dass den Leuten Aufträge erteilt werden, die sie erfüllen müssen. Gefährdungsbereich erklärt sich selbst. Also da muss sofort gehandelt werden“ (JAx^C_A, Mitarbeiter/in ASD).

Jugendämter mit Krisenerfahrung gaben an, dass bei einer absehbaren Krisengefahr eine sofortige Information an die Sozialzentrumsleitung und die Abschnitts- bzw. Stadtteilleitung erfolge, ansonsten an die Case-Manager/innen und deren Vorgesetzte. Ein sehr eiliger Fall wird telefonisch kommuniziert oder schriftlich, wenn keine akute Gefahr besteht. Jugendämter ohne Krisenerfahrung gaben an, dass in Krisensituationen die Sachgebietsleitung benachrichtigt wird. Gibt es Gefahrenmeldungen, dann erfolgen Fallberatungen aus verschiedenen Perspektiven. Emotional belastende Aspekte werden mit Supervisor/innen diskutiert. Natürlich entspricht dies auch den alltäglichen Abläufen innerhalb einer (non-)medialen (Prä-)Krisensituation.

Non-mediale Krisenfälle gehören in den befragten Jugendämtern als fester Tagesordnungspunkt in die Wochenkonferenzen mit der Teamleitung/Referatsleitung, aber die Fallverantwortung bleibt weiterhin bei dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin. Bei einer starken Krise werden sofortige individuelle Kontakte mit den Beteiligten hergestellt und es wird ein juristisches Fachverständnis eingeholt. Die Gong-Runde als „Alarmglocke“⁸ und standardisierte Meldeverfahren kommen in Krisensituationen zum Einsatz. Jedes Stadtteil-Sozialzentrum hat einen Krisenplan mit verschiedenen Notfallnummern und es

^C Damit keine Rückschlüsse auf das befragte Jugendamt gezogen werden können, ist die Jugendamtskennziffer abstrahiert.

gibt auch den Kinder- und Jugendnotruf. Generell muss zu wichtigen Meldeformularen sofort Rückmeldung gegeben werden. Die Handlungsanweisungen werden als sehr entlastend wahrgenommen. Ein Beispiel für eine solche Anweisung ist die Dienstanweisung „Vorgehensweise bei Kindeswohlgefährdung“. Sie ist handbuchartig aufgebaut, liegt im Intranet und enthält z.B. Meldebögen mit Fallbeschreibungen und Problemen und Hilfen zur Einforderung einer kollegialen Beratung. Eine Rechtsberatung können sich Vertreter/innen des Jugendamtes bei der Landesbeamtenschaft einholen. Letztlich haben die Landrätin/der Landrat oder die Dezernentin/der Dezernent die Entscheidungsgewalt. Ein Beispiel für die Kommunikation im Krisenfall ist Folgendes: Ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin ist vor Ort, das Krisenmanagement auf Leitungsebene sitzt zusammen und wird von ihr/ihm über Telefon informiert, sobald eine neue Information kommt. Wer zuerst kontaktiert wird, entscheidet sich je nach Krise, z.B. wird bei einem vermissten Kind der Kindergarten informiert.

Kritische Fälle werden nicht nur über das Meldewesen und damit im Jugendamt selbst erfasst, sondern werden auch über die Pressestelle oder über die Bürgerbeauftragten an das Jugendamt weitergegeben. Sie entwickeln sich somit im zweiten Schritt zu medial aufbereiteten Krisen: „Wir haben da ja wie gesagt eine ganz feste Regelung, wer die Ansprechpartner sind, und es besteht auch die Regelung, dass die Antworten nur über die Bürgerbeauftragten weiterkommuniziert werden. Wir hatten es in der Vergangenheit schon, dass es dann Parallelwege gab und dann mehrere Menschen, ohne dass sie voneinander wussten, gleichzeitig über Dinge Bescheid wussten, aber es nicht auf den Punkt kommuniziert wurde. Und deswegen die ganz klare Absprache, welche Wege zu bestreiten sind, dass man nicht aneinander vorbeilaufen kann und möglicherweise auch wertvolle Zeit verliert“ (JA 02_A, Bürgerbeauftragte/r). Mit den Pressestellen gibt es auch Absprachen, sie im Krisenfall zu informieren. In einem nicht krisenerfahrenen Jugendamt wurde eine Blaulicht-Klausel ins Leben gerufen, um alle in Alarmbereitschaft zu versetzen.⁹

Auch Beschwerden von Klient/innen werden über Handlungsanweisungen geregelt.¹⁰ Entwickelt wurde dieses Schema für sehr schwierige Fälle im Jugendamt. Auch mit externen Stellen gibt es formalisierte Verfahren, wie im Jugendamt JAxx. Hier gibt es viermal im Jahr ein Netzwerk zum Thema „Kinderschutz“, wobei auch Kommunikationsaspekte behandelt werden, z.T. auch mit Ärzten/Ärztinnen, Polizei und Gesundheitsamt. Der Abstimmungsprozess ist seit einem gemeinsamen EDV-Verfahren besser geworden, da ein schneller Einblick in Fallverläufe ermöglicht wird.

Ergebnisse: Kommunikationsstrukturen und -prozesse im Krisenfall

Die Befragungen zeigten, dass in krisenhaften Situationen Dienstwege entsprechend der bestehenden Hierarchien nicht immer strikt eingehalten werden, sondern abgekürzt werden. In einem leichten Krisenfall in einem krisenerfahrenen Jugendamt wird dies wie folgt beschrieben: „Jedenfalls war es jetzt in dieser Krisensituation nicht so, dass

diese hierarchische Sache eingehalten wird: Von dem zu dem zu dem zu dem und am fünften Tag kommt es ganz unten an oder so – oder im Verhältnis natürlich dann ganz oben von der Hierarchie. Sondern dass da dann wirklich schon gesagt wird: Okay, wir machen gemeinsam Gespräche, die dann geführt werden, um auch den gleichen Sachstand zu kriegen für alle irgendwo“ (JA 07_C, Mitarbeiter/in ASD). Auch wird der Dienstweg umgangen, um Zeit einzusparen, wie im Fall eines krisenerfahrenen Jugendamtes beschrieben: „Am gleichen Tag, als uns der Todesfall bekannt wurde, gab es intern eine Krisensitzung, an der der zuständige Abteilungsleiter, der Regionalleiter, der Bezirksamtsleiter, der Jugendamtsleiter, die Presseabteilung beteiligt waren. (...) Am gleichen Tag gab es so eine Krisensitzung, in der deutlich gemacht wurde, nur der Bezirksamtsleiter äußert sich quasi den Medien gegenüber und hat ja auch dann eine halbe Stunde später eine Pressekonferenz einberufen“ (JA 04_D, Kinderschutzkoordinator/in).

Die Landrätin/der Landrat hat im Krisenfall die Möglichkeit, Amtsleitung und Fachleute direkt zu sich zu holen, da der Dienstweg in eiligen Situationen nicht eingehalten werden kann. Abklärungs- und Meldebögen müssen mit Unterschriften dokumentiert werden (wer wusste ab wann Bescheid); zu Beschwerden muss sich schriftlich geäußert werden. In manchen Jugendämtern wird auch ein runder Tisch einberufen, z.T. mit abgeänderten Funktionszuweisungen. Die Pressestelle meldet ihre Informationen direkt an die Verwaltungsspitze. Vor einer internen Absprache wird keine Information öffentlich bekannt gegeben. Kurze Kommunikationswege bestehen darin, über den Flur zu gehen oder eine Rundmail an den Verteiler zu schreiben: ‚Wer kann, soll bitte sofort rüber an den Tisch kommen‘. Zunächst wird dann abgeklärt, wo die Information herkommt, also z.B. Beschwerdestelle, Notruf-Hotline, Polizei oder Anruf der Chefärztin/des Chefarztes des Klinikums. Da in den Interviews nur Einzelfälle genannt wurden, sind hier keine Angaben über die Häufigkeit der Anpassungen der Dienstwege möglich.

In zwei krisenerfahrenen Jugendämtern wurde während der Befragung betont, wie wichtig es sei, den Fall gründlich intern aufarbeiten zu können. Abgeschirmt von Presseanfragen konnten sich die Jugendamtsmitarbeiter/innen im Jugendamt JA 08 während des Krisenfalls um die Klärung der Situation kümmern: „Ja ich bin beispielsweise an diesem Tag abends um 22 Uhr nach Hause gekommen. Ich habe das jetzt aber nicht so erlebt, als dass ich unter Zeitdruck etwas bewirken soll, sondern ganz im Gegenteil. Ich hatte das Gefühl, man lässt mir jetzt diese Zeit, die notwendig ist, um Licht ins Dunkel zu bringen“ (JA 08_C/D, Mitarbeiter/in ASD). Hier erweist sich die Aufgabenteilung von Vorteil, wie die Pressesprecherin/der Pressesprecher für das Jugendamt JA 01 beschreibt: „Man sitzt an einem runden Tisch und arbeitet die Sache auf. Die Presse nicht, die sitzt draußen und ruft an. Also hatten wir in dem Fall noch einen Mitarbeiter abgestellt, der sozusagen erst einmal geschult war, das entgegen zu nehmen und zu sagen: Reichen Sie es bitte schriftlich ein und ich weise darauf hin, dass wir heute um 17 Uhr dazu eine Pressekonferenz machen. Vorher werden Sie keine Auskünfte kriegen. Aber

dann musste man sich dann tatsächlich fast drei bis vier Tage Zeit nehmen, um das alles aufzufangen, was da auf einen zukam“ (JA 01_A, Kommunikationsverantwortliche/r).

Strukturelle Veränderungen nach Krisenphasen

Die Befunde der Krisenkommunikationsforschung zeigen, dass Krisen häufig strukturelle Veränderungen in Organisationen und darüber hinaus auslösen. Veränderungen, die die Wissensspeicherung und die sogenannten „Lessons learned“ betreffen, sind zum Teil auch struktureller Natur. Sie werden unter 2.1.1.5 beschrieben. Veränderungen der allgemeinen Organisationsstruktur von Jugendämtern nach Krisen waren beispielsweise, dass die Richtlinie „Minderjährigenschutz“ überarbeitet wurde und klare Verfahrensschritte bei Verdachtsfällen festgeschrieben wurden. „Unter anderem ist ein Teilprojekt auch die Entwicklung in XX nach dem Todesfall: Wie kann ein Standort nach so einer Traumatisierung einfach besser gestaltet werden? Also beispielsweise mit Supervision, wie ist die Umgestaltung der Räume, wie kann man die Fluktuation der Mitarbeiter verhindern – so etwas“ (JA 04_C, Mitarbeiter/in ASD). In einem Jugendamt wurde nach einem Krisenfall das Mehr-Augen-Prinzip eingeführt, was sich den Befragten zufolge als nützlich erwiesen habe: „(...) [Die Fallbegleitung] wird dann immer von einer Gruppe begutachtet und beurteilt und gravierende Entscheidungen werden da sozusagen immer im Team besprochen und auch immer wieder kontrolliert und verfolgt. Also die Wahrscheinlichkeit, dass dann richtig dramatisch etwas schief geht, ist enorm gesunken. Allein durch diese Struktur. Das ist ein Ergebnis der Untersuchung nach dem Fall XX, den wir hier in XX hatten“ (JA 02_C, Referatsleitung).

Krisenerfahrene Jugendämter stellen in einer Krise alles andere zurück und bemühen sich um eine zügige Abstimmung mit den wichtigsten Stellen. Alle sollen „ins Boot“ geholt werden. Die Fachbehörde setzt sich damit auseinander, wie sie die Verantwortung übernehmen kann, ohne dass direkte Beschuldigungen ausgesprochen werden. Zudem wurde angegeben, dass Erfahrungen im Presseumgang aus der Krise resultierten. Veränderungen und Verbesserungen der Organisation (z.B. die Einrichtung einer Fachstelle für Kinderschutz) sollen bekannt gemacht werden. Es wurde berichtet, dass die Aufarbeitung von Krisen lange dauere und Ressourcen binde.

Darüber hinaus haben Jugendämter mit Krisenerfahrung beispielsweise folgende strukturelle Prozesse und Initiativen implementiert: Supervision, Genogramme, Wochenkonferenzen, wöchentliche Leitungsrunden, monatliche Treffen mit der 2. Hierarchieebene¹¹ und monatliche Dienstberatungen auf Dezernatsebene.

Auch Jugendämter ohne Krisenerfahrung haben Treffen und kommunikative Maßnahmen zur Prozesskoordination, wie z.B.: Supervision; alle 14 Tage Dienstberatungen mit ASD-Leitung und anderen Sachgebietsleitenden vom Jugendamt; Aktennotizen; zwei- bis dreimal pro Jahr Tagung des Jugendhilfeausschusses, auch mit örtlicher Presse.

2.1.1.5 Organisationsgedächtnis

„Indem Organisationen lernen, erweitern sie ihr Wissen, z.B. in Form von (...) Erfahrungen und Fertigkeiten der Mitarbeiter (...). Die Herausforderung für eine lernende Organisation besteht darin, Kernwissen zu identifizieren, den Erfahrungstransfer zwischen einzelnen Mitarbeitern zu ermöglichen, die Generierung neuer Problemlösungen zu fördern sowie das hinzu gewonnene Wissen zu sammeln“ (Pawlowsky & Geppert, 2005, S. 261). Im Rahmen der Kategorie „Organisationsgedächtnis“ sind daher vor allem die Wissensweitergabe und Lernprozesse, die innerhalb der Organisation stattfinden, von Interesse. Lernprozesse beziehen sich dabei zum einen auf die Akteure selbst, auf Gruppen oder das Jugendamt als Ganzes. Das Organisationsgedächtnis wird vor allem über Meldebögen und „Learning by Doing“ gespeist und aufgefrischt. Aktualisierungen der Dokumente werden nicht in allen Jugendämtern regelmäßig vorgenommen.

Wissensspeicherung

Die Wissensweitergabe innerhalb der Behörden ist unterschiedlich geregelt und geht zum Teil mit den unter 2.1.1.4 genannten strukturellen Gegebenheiten und Neuerungen einher. Krisenerfahrene Jugendämter benutzen hierzu meist Meldebögen. Die Fallaufarbeitung erfolgt in Workshops bzw. im Nachhinein mittels Supervisionen. Als hauptsächlichsten Wissensfundus nannten die Mitarbeiter/innen „Learning by Doing“ und Aktenstudium. Hürden für eine Wissensspeicherung innerhalb der Organisation bestehen in der hohen Arbeitsbelastung sowie der hohen Mitarbeiterfluktuation. Mitarbeiter/innen von krisenunerfahrenen Jugendämtern nannten ebenso die Meldebögen-Praxis, „Learning by Doing“ und das selbstständige Aktenstudium als wichtigste Quellen des Wissensgewinns. Folgendes Zitat illustriert die Wissensweitergabe durch Lernen vom Vorgänger/von der Vorgängerin: „Aber da habe ich gelernt von meinem Chef, (...) man darf sich da auch selber nicht so stressen lassen oder – das ist immer leichter gesagt als getan – aber nicht von dem Druck, der von außen kommt, zu irgendwelchen schnellen, vorzeitigen Äußerungen oder Mitteilungen hinreißen lassen, bevor das nicht mit allen abgestimmt ist und so“ (JA 03_B, Kommunikationsverantwortliche/r).

Krisenunerfahrene Jugendämter hingegen fühlen sich nicht immer ausreichend auf den Ernstfall vorbereitet: „Gut, es gibt die Dienstanweisung, dass Pressearbeit über das Pressereferat zu laufen hat. Aber dass wir da jetzt einen Ordner aufschlagen, wenn wir da eine Anfrage bekommen – das tun wir nicht. Wobei ich aber sagen will, wenn es wirklich mal einen ganz dicken Paukenschlag gäbe, wäre es vielleicht nicht schlecht, wenn man so etwas hätte“ (JA 07_B, Kommunikationsverantwortliche/r).

Lessons learned

Vor allem die krisenerfahrenen Jugendämter gaben an, aus ihren vormaligen Fehlern gelernt zu haben. Nach einem Krisenfall kam es beispielsweise bei JA 04 zu einer Öffnung des Jugendamtes gegenüber den Medienvertreter/innen: „Das Jugendamt ist,

nachdem wir jetzt hier die Beispiele hatten, sensibilisierter. Aber ansonsten, ganz am Anfang war es immer so: Was interessiert denn uns die Presse? Wir müssen hier unsere Arbeit machen und kommen überhaupt nicht mehr dazu, weil wir ständig irgendwie da Rede und Antwort stehen sollen irgendwie der Pressestelle gegenüber. Nö! Inzwischen sehen die das aber auch, sozusagen, dass es einfach wichtig ist, erst einmal die gemeinsame Kommunikation und gemeinsam eine Linie festzulegen und dass eben die Presse dem Jugendamt nicht egal sein kann. Aber wie gesagt, da hat auch ein Lernprozess stattgefunden“ (JA 04_B, Kommunikationsverantwortliche/r). Auch Lerneffekte für den Umgang mit Krisen haben sich durch die Krisenerfahrung ergeben. Eine Person beschrieb in der Befragung beispielsweise die erfolgreiche eigene Krisenkommunikation: „Dass wir da eigentlich relativ in der Nachbetrachtung zu dem Schluss gekommen sind, dass wir das bei dem nächsten Fall, der bitte nie eintreten möge, auch bitte wieder so machen könnten“ (JA 01_A, Kommunikationsverantwortliche/r). Dass die Befragten von den in Krisensituationen gemachten Erfahrungen profitierten, beschreibt folgendes Zitat: „Und ich glaube, zwei Monate später waren wir dann mit diesem Fall direkt in der Presse gelandet und da hatte ich keine Bilder der Erfahrung dazu, ich konnte nichts abrufen. Ich wusste nicht: Was passiert jetzt und jetzt und jetzt? Als wir erneut – wo wir aber nicht in der Presse mit unserem Fall waren, sondern wo unser Fall als Anlass genommen wurde – da konnte ich diese ganzen Sachen gut abrufen und wusste auch... hatte ein bisschen mehr Sicherheit da drinnen gehabt“ (JA 02_D, Referatsleitung). Erfahrungen mit Krisensituationen bieten also mehr Sicherheit und sensibilisieren sowohl die Mitarbeiter/innen im operativen Bereich¹² als auch auf Leitungsebene¹³.

Fasst man Maßnahmen (auch strukturelle Lessons learned) aus unterschiedlichen Jugendämtern zusammen, so ergibt sich folgendes Bild: Ein Lernen aus der Krise führte zur Einrichtung von anonymisierten Fallkonferenzen, in denen Hintergrundinformationen geliefert wurden. Auch Dienstanweisungen wurden weiterentwickelt oder ein Rund-um-die-Uhr-Dienst sowie eine Blaulicht-Vereinbarung eingerichtet. Allerdings wurde angemerkt, dass nicht alles mit vorgegebenen Ablaufschemata bearbeitet werden kann. Dies helfe und gebe Sicherheit, aber vor allem seien in der Krise das eigene Gefühl und sozialarbeiterische Kompetenz gefragt. Außerdem sei es wichtig, nicht in Panik zu verfallen und sich an die Handlungsleitfäden zu halten. Weiterhin wurden Projektgruppen mit Verantwortlichen aus anderen Institutionen gegründet; es wurde die Kooperation mit Schulen sowie auch mit Kindertagesstätten und Kinderkrankenhäusern intensiviert. Auf administrativer Ebene wurden Verfahrensschritte für operative Mitarbeiter/innen festgelegt, ein Dokumentationssystem eingeführt sowie die Richtlinie „Minderjährigenschutz“ überarbeitet. Diese wurde sechs Monate lang an der Basis ausprobiert und die Rückmeldungen ausgewertet. Zudem gab es in einem Jugendamt eine Gesamtbetrachtung der Beschwerden aus dem Jahr 2013, um für die am häufigsten benannten Schwachstellen Fortbildungen anzubieten.

2.1.1.6 Organisationskultur

Relevanz

In Organisationen spielen „soziale Mechanismen, die auf geteilten Denk-, Fühl- oder Handlungsmustern beruhen, eine wichtige Rolle. Es kann sich dabei um gemeinsame Grundannahmen, Werte, Weltbilder, Normen, Symbolsysteme, Interpretationen und/oder Kommunikationsregeln handeln“ (Lang, Winkler, & Weik, 2005, S. 209). Subsumieren lassen sich diese organisationalen Gegebenheiten unter dem Begriff der Organisationskultur. Die Krisenmanagementforschung hat gezeigt, dass Organisationskultur erheblichen Einfluss auf die Effektivität der Bewältigung von Krisensituationen und das frühzeitige (oder späte) Erkennen von Krisensignalen hat. Beispielsweise haben Organisationen mit offeneren, weniger hierarchischen und empathischen Organisationskulturen bessere Chancen, Krisen erfolgreich zu bewältigen bzw. Krisensignale zu erkennen, als Organisationen mit starren Hierarchien, mangelnder Offenheit für die Öffentlichkeit (z.B. Medien) oder eingeschränkter Empathie für die Betroffenen einer Krise (Pauchant & Mitroff, 2006).

Die folgenden Ergebnisse beziehen sich auf Einzelaspekte der Organisationskultur von Jugendämtern.

Ergebnisse

Folgende Punkte wurden von fünf Mitarbeiter/innen genannt und repräsentieren Eigenschaften einer positiven wahrgenommenen Organisationskultur:

- kollegiale Stimmung
- ein nettes Team
- gegenseitiges Grundvertrauen ist vorhanden
- es herrscht ein respektvoller Umgang miteinander
- es ist eine offene Gemeinschaft
- gemeinsame Weihnachtsfeiern, z.T. private Kontakte und ein Gefühl von Heimat

Vier Mitarbeiter/innen nannten folgende Aspekte einer als negativ wahrgenommenen Organisationskultur:

- klassische hierarchische Behördenstruktur, bei der wenig Abstimmung von unten nach oben stattfindet
- unterschiedliche Vernetzungen und Unklarheiten, wer mit wem kooperiert

Die Jugendamtsmitarbeiter/innen wünschen sich, dass die Jugendamtsleitung, eine Atmosphäre schafft, in der Mitarbeiter/innen keine Angst haben, Fehler zuzugeben oder sich zu entschuldigen.

In nahezu allen untersuchten Jugendämtern mit Krisenerfahrung nehmen die Akteure eine positive Organisationskultur wahr, die eine kollegiale Stimmung, gegenseitiges Grundvertrauen und bei einigen Mitarbeiter/innen eine lange Betriebszugehörigkeit kennzeichnet. Zudem spielt die Jugendamtsleitung eine wichtige Rolle. Hier beurteilten die Befragten häufige gemeinsame Treffen und enge Zusammenarbeit mit der Leitung als positiv: „(...) [JA-Leitung] sitzt mir gegenüber. Der Weg ist kurz und Absprachen können dort schnell und gut getätigt werden“ (JA 04_D, Kinderschutzkoordinator/in). Auch schätzten es die befragten Mitarbeiter/innen, wenn die Jugendamtsleitung Entscheidungen, Richtlinien usw. gemeinsam, ohne Top-Down-Prinzip, erarbeiten lässt und den Mitarbeiter/innen Vertrauen entgegenbringt, was gerade im Krisenfall als wesentlich erachtet wird.¹⁴ Auch die Möglichkeit, persönliche Gespräche im Krisenfall führen zu können, wird als positiv bewertet.¹⁵ Dass Abstimmungsprozesse ernst genommen werden, wurde ebenfalls als Kennzeichen einer positiven Organisationskultur gewertet.¹⁶

Eine klassisch hierarchische Behördenstruktur, wenig gemeinsame Abstimmung und wenige Kontakte sind kennzeichnend für eine tendenziell negative Organisationskultur. Zwei Jugendämter mit Krisenerfahrung wurden hier als ambivalent beurteilt, insbesondere im Hinblick auf streng hierarchische Strukturen sowie mangelnde Fehleroffenheit.¹⁷

Auch bei Jugendämtern ohne Krisenerfahrung gab es positive und negative Einschätzungen der Organisationskultur. Auch hier wird die Zusammenarbeit über alle Ebenen hinweg als positiv beurteilt: „Wir sind hier im Team eigentlich auch, von der Kommunikation her, gestaltet sich das auch so positiv, dass sich auch die, die sich im Augenblick auch mit einbringen können, auch in aller Regel auch kurz mit einbringen. Und ansonsten ist es so, dass wenn die Jugendamtsleitung mit dabei sein kann, dann kommt sie in aller Regel auch kurz mit dazu“ (JA 06_C, Mitarbeiter/in ASD). Vertrauen¹⁸ und lange Betriebszugehörigkeit sind ebenfalls kennzeichnend: „Das Gute bei uns: Der Zusammenhalt untereinander ist positiv“ (JA 07_C, Mitarbeiter/in ASD). In einem krisenunerfahrenen Jugendamt gibt die Leitungsebene Hinweise auf einen negativen Aspekt in der Organisationskultur: „Ich möchte einfach, wenn es zu einem Fehler gekommen ist und den ich auch dann erfahre, dass es eine ganz realistische, sachliche Auswertung dazu gibt mit entsprechenden Schlussfolgerungen, die abgeleitet werden, ohne dass dann halt hier gleich die Welt untergeht“ (JA 03_A, Jugendamtsleitung).

Zusammenfassung

Das Bemühen um einen konstruktiven Umgang mit der Fehlerkultur wurde sowohl in krisen erfahrenen als auch krisen unerfahrenen Jugendämtern deutlich.¹⁹ Allerdings wird auch Verbesserungsbedarf gesehen: „Weil natürlich passieren Fehler und natürlich ist man auch bemüht, jeder für sich, die Vorgesetzten sicherlich auch, gemeinsam Lösungen zu finden. Gar keine Frage. Aber im Sinne von Fehlerfreundlichkeit fehlt da noch

aus meiner Sicht noch einiges“ (JA 05_A, Mitarbeiter/in ASD). Viele der untersuchten Jugendämter scheinen über eine kollegiale Zusammenarbeit, vertrauensvolle Verhältnisse und gute interne Abstimmung zu verfügen. In einigen Fällen werden zu strenge Hierarchien und mangelnde Abstimmung kritisiert.

2.1.1.7 Wechselseitige Erwartungen im Krisenfall

Um die Erwartungen der Befragten umfassend einschätzen zu können, fragten wir nach den Erwartungen, die an die anderen Mitarbeiter/innen gestellt werden (1) und nach Erwartungen, von denen der/die Befragte meint, dass die anderen diese an seine/ihre Person/Funktionsebene haben (2). Geordnet nach Funktionsebenen ergab sich das folgende Bild:

(1) Erwartungen der Jugendamtsleitung und der Presseverantwortlichen an die Jugendamtsmitarbeiter/innen im Krisenfall

Die Dauer der Betriebszugehörigkeit wirkt sich auf das Vertrauensverhältnis aus („Man kennt sich und weiß sich einzuschätzen“ (JA 07_B, Kommunikationsverantwortliche(r)). Die meisten erwarten, dass man sich auf den anderen verlassen kann. Im Krisenfall sollte man erst einmal einen zweiten Kollegen hinzuziehen oder den Kinderschutzbeauftragten, dann die Leitung. Wichtig ist, erst einmal „die Schotten runterziehen“ und ein Aktenstudium zu betreiben, eine chronologische Zusammenfassung. Im Krisenfall sollte man kurze Dienstwege gehen und sich in den anderen (Fachleiter/in, Pressesprecher/in, Mitarbeiter/in) hineinversetzen. Der Pressesprecher/die Pressesprecherin erwartet, alle Sachinformationen in verständlicher Sprache zu bekommen.²⁰ Auch Transparenz ist gefordert.²¹

(2) Erwartungen der Jugendamtsmitarbeiter/innen an die Jugendamtsleitung im Krisenfall

Die Mitarbeiter/innen möchten, dass Entscheidungen, Richtlinien usw. gemeinsam getroffen und ohne Top-Down-Prinzip erarbeitet werden. Vor allem in kleinen Jugendämtern herrschen ein kurzer Draht zur Leitungsebene (bzw. feste Vertretungen) und kurze Dienstwege. Die Kolleg/innen sollen nicht mit Namen und Gesicht in die Öffentlichkeit geraten. Der Leiter/die Leiterin soll Ruhe in die Situation bringen und Supervision anbieten. Man erwartet Rückendeckung von der Fachdienstleitung und Sensibilität für die emotionalen Lagen der Mitarbeiter/innen, auch bei Arbeitsüberlastung. In einer Krise, egal ob medial oder non-medial, soll die Jugendamtsleitung die Aufklärung koordinieren und Entscheidungen aus dem Kollegium mittragen. Man soll füreinander da sein.²² Die Erwartung der Mitarbeiter/innen ist manchmal, dass ein Anwalt engagiert wird. Das ist aber i.d.R. nicht möglich, was Angstgefühle bei Mitarbeiter/innen im Hinblick auf ihre persönliche Haftbarkeit auslöst. Die Leitung soll ferner seriös in der Öffentlichkeit auftreten, Sicherheit und Komplexität vermitteln, Loyalität und eine Atmosphäre schaffen, in der Unsicherheiten geäußert werden können. Sie soll auch den Zeitdruck respek-

tieren, die Wahrheit sagen und nichts beschönigen. Die Mitarbeiter/innen wünschen sich, dass man den Fall gemeinsam durchsteht und es nicht zu Schuldzuweisungen kommt.

(3) Erwartungen der Jugendamtsleitung und der Jugendamtsmitarbeiter/innen an die Presseverantwortlichen im Krisenfall

Der/die Presseverantwortliche sollte jederzeit über sein/ihr Diensthandy zu erreichen sein und die Sprachregelungen einhalten (dies ist eine gegenseitige Erwartung). „Wir halten uns eigentlich an das, was unser Pressereferat uns letztlich an Tipps gibt. Oder wenn wir Fragen haben, dann melden wir uns da und lassen uns da einfach beraten, wie wir bestimmte Dinge platzieren und so weiter“ (JA 05_B, Jugendamtsleitung). Bei Pressegesprächen sollte in Nebensätzen nichts erwähnt werden, nach dem nicht gefragt wurde. Zum Teil werden Presseanfragen im Krisenfall nicht beantwortet, was intern durchaus negativ bewertet wird.²³

(4) Erwartungen der untergeordneten Ebenen an die Verwaltungsspitze im Krisenfall

In den Interviews wurden folgende Erwartungen geäußert: Pressesprecher/in und Verwaltungsspitze haben auch immer die größere Politik im Sinn und filtern Informationen nach außen. Das Grundvertrauen der politischen Spitze in jeden Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin sollte gegeben sein, was aber nicht immer der Fall ist. Die Leitung sollte geschlossen hinter den Mitarbeiter/innen stehen und im Nachhinein dem Jugendamt die Zeit geben, den Fall in Ruhe auszuwerten (gemeinsame Betrachtung). Die Hausspitze sollte sofort vom Krisenfall erfahren.

2.1.1.8 Herausforderungen und Verbesserungsvorschläge auf institutioneller Ebene

Von den Akteuren wurden unterschiedliche Probleme auf unterschiedlichen institutionellen Ebenen identifiziert. Die meist genannten wurden in Tabelle 5 zusammengefasst und den Lösungsvorschlägen der Befragten gegenübergestellt.

Tabelle 5: Herausforderungen und Verbesserungsvorschläge auf institutioneller Ebene

Probleme/Herausforderungen	Verbesserungsvorschläge
<ul style="list-style-type: none"> • Personalfluktuaton • Kontinuierliche Fallbetreuung • Unsicherheit im Umgang mit der Krise • Fehlender Einbezug in Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anreize schaffen • Engere Übergaben, Software • Medien- und Krisentrainings • Gemeinsame Entscheidungen/ mehr Transparenz

Quelle: eigene Darstellung

Als wesentliche Probleme benannten die Gesprächspartner/innen in einigen Jugendämtern die hohe Personalfuktuation im Jugendamt. Dies hat konkrete Auswirkungen auf das Reaktionsvermögen im Krisenfall. Es falle schwer, die Fälle nicht aus den Augen zu verlieren: „Weil ja eine nahtlose Besetzung auch nicht gewährt werden konnte. (...) Und in dieser Zeit auch wirklich nichts aus den Augen zu verlieren, woraus hätte ein Krisenfall entstehen können – das war eine tägliche Herausforderung“ (JA 03_A, Jugendamtsleitung). Selbst bei Vertretungen sei es den Befragten zufolge schwierig, gute Übergaben zu schaffen. Die Jugendamtsleitungen stehen vor der Herausforderung, bei Vakanzen, Alterslücken, Elternzeitvertretungen und einer hohen personellen Fluktuation das Knowhow und die Erfahrungen der Jugendamtsmitarbeiter/innen zu sichern. Dass die kontinuierliche Fallbetreuung durch die oben genannten Umstände nicht immer gewährleistet ist, könnte nach Angaben der Befragten durch eine Software gelöst werden, mit deren Hilfe Jugendamtsmitarbeiter/innen die Fallentwicklung dokumentieren und einsehen können. Anreize – auch monetäre – könnten aus Sicht der Befragten der hohen Personalfuktuation entgegenwirken und die Mitarbeiter/innen im Jugendamt halten.²⁴ Weiterhin nannten die Befragten Unsicherheiten im Umgang mit Krisen als Herausforderungen. Es sei schwierig, (noch non-mediale) krisenhafte Situationen richtig einzuschätzen. Trotz vorliegender Ablaufschemata gäbe es unterschiedliche Fallverläufe, wie gehandelt werden müsse (Kinderschutz-Krise im Fallverlauf). Ebenso fehlten Absprachen für die Kommunikation über (noch) non-mediale Krisen, die sich rasch zu medialen Krisen entwickeln könnten: „Also es ist völlig klar, wenn morgen ein totes Kind aus (...) [Ort] auftaucht, dann sitze ich morgen Mittag bei (...) [der Verwaltungsspitze]. (...) Aber es geht um diese Wackelfälle, die da doch deutlich eine Ebene drunter sind“ (JA 04_A, operative Ebene; Kommunikation über Kinderschutz-Krise). Medien- und Krisentrainings könnten gemäß den Befragten jedoch dazu beitragen, hier Sicherheit zu bekommen. Allerdings merkten sie auch an, nicht genügend Geld für (Kommunikations-)Fortbildungen zu haben. Dies zeige sich dann als Manko in der konkreten Krisensituation. Weiterhin wurden von den Befragten noch Abstimmungsschwierigkeiten in Teams oder Stäben genannt.

Ein generelles Problem, für das sie aber auch keine Verbesserungsvorschläge benennen konnten, ist für die Befragten, dass die Verantwortung im Kinderschutz immer Richtung Staat geschoben würde. In einem Jugendamt wünschten sich die Befragten mehr Austausch über die Ebenen bzw. die unterschiedlichen Bereiche hinweg, da sie sich in Entscheidungen nur unzureichend einbezogen fühlten. Gerade in der Krisenprävention sollte dies jedoch gegeben sein. Weitere Verbesserungsvorschläge betrafen: mehr interne Transparenz; mehr Zeit und Ressourcen für Präventionsarbeit und Öffentlichkeitsarbeit; ein stärkerer Austausch darüber, was bei anderen Jugendämtern wie läuft; und eine eigene Pressestelle. Die Kommunikationsverantwortlichen wünschten sich zudem mehr gegenseitiges Verständnis: „Also diese Schnittmenge (...) aus dem, was von draußen kommt und was drinnen leistbar ist, dass das irgendwie verdichtet wird, und dass man dazu sozusagen Informationen bekommt. Das würde ich mir wünschen. Dass also

sozusagen ein Mitarbeiter der Verwaltung sehen kann: Wie arbeitet die andere Seite in einem Krisenfall? Was erwarten die? Dass das sozusagen Verständnis weckt“ (JA 01_A, Kommunikationsverantwortliche/r). Auch der Wunsch nach einem regelmäßigeren Austausch zwischen der Pressestelle und dem Jugendamt wurde in einem Fall geäußert: „Meistens ist es ja so: Es läuft alles. Und erst, wenn irgendwie eine Krise ist, wird irgendwas angesprochen. Und eigentlich müsste das so sein, dass schon vorher Treffen stattfinden – zum Beispiel regelmäßige Treffen, einmal im Monat oder wie auch immer, je nachdem, dass man zum Beispiel mit dem Jugendamtsbereich, dass man da sich trifft: Na, was läuft denn?“ (JA 03_B, Kommunikationsverantwortliche/r).

2.1.2 Instrumentelle Aspekte

2.1.2.1 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Routinephasen

Nach Aussagen der Befragten ist es im Feld der Jugendhilfe und -arbeit sehr schwierig, selbst aktiv eigene, positive Themen in den Medien bzw. der lokalen Öffentlichkeit zu platzieren. Die Gesprächspartner/innen haben den Eindruck, dass es in den Medien wenig Resonanz für positive Themen rund um das Jugendamt gibt und ordnen ihre Presse- und Öffentlichkeitsarbeit daher eher als reaktiv ein. Gefragt nach den wichtigsten Themen, mit denen sie dennoch (positiv) in der Medienberichterstattung vertreten sind, äußerten die Befragten Folgendes:

- Veranstaltungen
- Angebote/Aktionen für Kinder im lokalen Umfeld (Kinderfeste)
- Angebote/Aktionen der Jugendhilfe (z.B. Präventionsarbeit, Freizeitangebote)
- Angebote/Aktionen allgemein (z.B. Kinderschutzkalender)
- Pflegekinderwesen
- Jugendhilfe/Jugendarbeit
- Ambulante Hilfeleistung
- Institutionen (Kindergarten, Jugendzentrum)
- Vorstellung von Fachstellen (z.B. Einführung von Fachstellen für Kinderschutz)
- Kinderbetreuung/Krippenplätze
- Fachtage/Fachveranstaltungen/Konferenzen zu sozialen Themen (z.B. Kinderschutzkonferenzen)
- Bundesweite/lokale Kampagnen (zwei der drei Befragten, die das Thema nannten, äußerten Zweifel, ob diese Kampagnen öffentlich beachtet wurden)

Trotz des Einsatzes vorhandener Standardinstrumente der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wie Telefoninterview, Pressemitteilung, Internetauftritt oder Flyer fehlt es den Befragten zufolge größtenteils an Konzepten, wie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in

Routinephasen so gestaltet werden kann, dass sie positive mediale Aufmerksamkeit erzeugt.²⁵

2.1.2.2 Instrumente der Krisenkommunikation

Relevanz

Im folgenden Abschnitt werden die Befunde zur Implementierung, Nutzung und Effektivität von Krisenkommunikationsinstrumenten in Jugendämtern und kommunalen Verwaltungen analysiert. Gemäß unserem forschungsleitenden Modell (vgl. S. 5) sind Krisenkommunikationsinstrumente nicht nur in der akuten Krisenphase relevant, sondern beziehen sich auch auf Prävention, Früherkennung und Krisennachsorge. Daher werden im Folgenden Instrumente der Krisenfrüherkennung, der Krisenvorbereitung, Instrumente der akuten Krisenkommunikation sowie Instrumente der Krisennachbereitung betrachtet.

Ergebnisse

Bezogen auf konkrete Instrumente zur Krisenprävention und -früherkennung haben wir vor allem nach Risikokommunikation und Issues Management gefragt. Hier zeigen unsere Befunde, dass die Befragten eine vom wissenschaftlichen Verständnis abweichende Vorstellung von Risikokommunikation haben. Risikokommunikation wird im wissenschaftlichen Diskurs als ein kommunikativer Austausch von Informationen und Meinungen zwischen Personen, (Personen-)Gruppen und Institutionen verstanden, der die von der Organisation ausgehenden oder mit dem Organisationshandeln verbundenen Risiken zum Inhalt hat. Es geht dabei vor allem um die Diskussion von Risikoentscheidungen und deren potentiellen Auswirkungen (vgl. Coombs, 2012; Renn, 2009). Risikokommunikation bezeichnet also die Sensibilisierung der Anspruchsgruppen für mögliche Gefahren und den Umgang damit im gesamten Bereich, in dem die Organisation arbeitet. Die Befragten verstehen Risikokommunikation demgegenüber stark fallbezogen (z.B. sich andeutende problematische Kinderschutzverläufe in einzelnen Familien) und verweisen darauf, dass Risikokommunikation für Themen der Jugendhilfe nicht ratsam sei. Es bliebe nur in der internen Diskussion, in welchem Fallverlauf mögliche Krisen auftreten könnten. In einigen Fällen wird jedoch vorsorglich die Pressestelle informiert.²⁶ Die Befragung zeigt, dass die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der befragten Jugendämter keine Risikokommunikation vorsieht, die lokal und überregional Entwicklungen und Gefahren im Kinderschutz thematisiert, beispielsweise um auf problematische gesellschaftliche Entwicklungen (Kinderarmut) und deren Auswirkungen auf familiäre Verhältnisse und Kindeswohl hinzuweisen.

Issues Management bezeichnet „die systematische Auseinandersetzung einer Organisation (...) mit den Anliegen seiner Umwelt“ (Lies, 2008, S. 174f.). Es geht darum, „in der Öffentlichkeit aufkommende, organisationsrelevante Themen frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren“ (Lies, 2008, S. 174). Die Befragten verstehen unter

Issues Management vor allem, wie sie auf potenzielle Krisen aufmerksam (gemacht) werden und was dann zu tun sei. Hier nannten uns die Gesprächspartner/innen mehrere Zugangswege. Die potenzielle Krise wird demnach:

- über die hausinternen Hierarchien an die Amtsleitung gemeldet (Vermerke, interne Infos, durch Meldungen von Institutionen wie Kindertagesstätten usw.),
- über Medienvertreter/innen an die Amtsleitung herangetragen (Anfragen, die von der Presse zu vom Jugendamt betreuten Fällen kommen; Anfragen von Eltern, die sich an die Presse wenden),
- direkt über die Pressestelle oder eine höhere Dienststelle im Jugendamt bekannt.

Medienmonitoring ist eine Form des Issues Managements und bezeichnet die gezielte und systematische Beobachtung regionaler und überregionaler Medienberichterstattung zu spezifischen Themen, die das eigene Jugendamt betreffen. Dieses Instrument wird von den Pressestellen eingesetzt²⁷, jedoch weniger systematisch als in der Literatur empfohlen wird. Falls die Presse auf einen Fall aufmerksam wird, setzen die Befragten zudem Hintergrundgespräche ein, um die Medienvertreter/innen von der Berichterstattung abzubringen.²⁸

Neben den Instrumenten der Prävention und Früherkennung von Krisen sind in Literatur und Praxis eine Reihe von Maßnahmen zur Vorbereitung auf akute Krisen bekannt. Dazu gehören insbesondere folgende:

- *Krisenkommunikationspläne* liefern in Krisen „benötigte Hintergrundinformationen, weisen spezifische Verantwortlichkeiten zu und enthalten Kontaktdaten potenziell bedeutsamer Ansprechpartner“ (Schwarz & Löffelholz, 2014, S. 1310).
- *Krisenstäbe/-teams* setzen sich aus Mitgliedern der Organisation zusammen und sind für die Erarbeitung, Simulation und Umsetzung des Krisenplans sowie das Treffen angemessener Entscheidungen in der akuten Krisenphase zuständig (vgl. Schwarz & Löffelholz, 2014, S. 1311).
- *Medientrainings* sind Simulationsübungen bzw. Weiterbildungen in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, in denen Führungskräfte und Kommunikationsverantwortliche für die Arbeit mit Medienvertreter/innen geschult werden, z.B. bei Interviewübungen vor der Kamera. Im Zusammenhang mit problematischen Fällen, die das Jugendamt betreffen, sind auch Krisentrainings relevant, in denen insbesondere die Mitglieder von Krisenstäben bzw. Krisenteams auf den Ernstfall vorbereitet werden, beispielsweise in Form von simulierten Krisenszenarien in der Organisation.

Betrachtet man den Einsatz dieser Instrumente in den von uns befragten Jugendämtern, ergibt sich das folgende Bild: Die befragten Jugendämter setzen überwiegend keinen Krisenkommunikationsplan ein, sondern haben meist nur verbindliche Absprachen über

Zuständigkeiten im Krisenfall. Kommt es zu einer Krise, dann greifen die Befragten auf ad-hoc-Festlegungen zurück. Hier ließen sich auch keine Unterschiede zwischen krisen-erfahrenen und krisenunerfahrenen Jugendämtern erkennen. Mehrheitlich bewerteten die Befragten Krisenkommunikationspläne jedoch als ein nützliches Instrument.²⁹ Anzumerken ist an dieser Stelle noch, dass für den operativen Bereich in fast allen Fällen ein institutionalisiertes Meldeverfahren existiert, nicht jedoch für die externe Kommunikation (z.B. bei medialen Krisen).

Bezogen auf das Instrument Krisenstab verwiesen die Befragten darauf, dass die Begrifflichkeit des Krisenstabes für ämterübergreifende Stäbe im Katastrophenfall, die beispielsweise bei starken Hochwasser oder Epidemien eingesetzt werden, vorbehalten sei. Für Fälle, die das Jugendamt betreffen, sprachen die Befragten vielmehr von Krisenteams, die sich aus bereits im Vorfeld feststehenden Teilnehmern formieren. Diese umfassen meist: Verwaltungsspitze, Leitungsebene, Pressesprecher/in, und – fallabhängig – den betroffenen Mitarbeiter/die betroffene Mitarbeiterin des ASD. Die Befragungen ergaben weiterhin, dass es in den Jugendämtern nur mündliche Vereinbarungen über die Krisenteam-Zusammensetzung und die Aufgabenverteilung in den Krisenteams gibt. Auch die Alarmierung des Krisenteams ist in den befragten Jugendämtern nicht formal geregelt; die Gesprächspartner/innen beriefen sich hier auf die kurzen Dienstwege in den Jugendämtern, die eine schnelle und unbürokratische Zusammenkunft ermöglichen.³⁰

Medien- und Krisentrainings kommen in den Jugendämtern ebenfalls nicht zum Einsatz. In lediglich zwei Fällen ist eine Weiterbildung bzw. ein Inhouse-Seminar geplant. In allen anderen Fällen sind Medien- und Krisentrainings für die Mitarbeiter/innen nicht vorgesehen. Selbst krisenerfahrene Jugendämter verwiesen darauf, dass aus der Krisenerfahrung resultierende Vorhaben, wie Krisen- oder Medientrainings, in Vergessenheit gerieten. Als Gründe wurden mangelnde Zeitressourcen genannt. Auch wird von Jugendamtsleitung und Mitarbeiter/innen im operativen Bereich konstatiert, nicht dafür zuständig zu sein. Es wird auf die Pressestelle verwiesen³¹ – „Brauchen wir nicht. Wir haben einen Pressesprecher“ (JA 06_C/D, Mitarbeiter/in ASD). Zudem gaben einige Befragte als Grund an, dass sie schon über genügend Erfahrung im Bereich von Krisen verfügten.³² Von den Kommunikationsverantwortlichen werden Medien- und Krisentrainings hingegen als sehr positiv bewertet.³³ Sie wünschen sich Krisenfortbildungen nicht nur im Naturkatastrophenfall, sondern auch im sozialen Bereich.³⁴

Als Krisenkommunikationsinstrumente im akuten Krisenfall setzen die Jugendämter die Standardkommunikationsmittel Pressekonferenz, Pressemitteilungen, (Telefon-)Interviews und Hintergrundgespräche ein. Hintergrundgespräche bzw., Gespräche unter Dreien werden dabei häufig ergänzend zu den anderen Instrumenten geführt. Damit soll „[der] Eindruck [vermieden werden], man geht bewusst auf Tauchstation irgendwie, weil dann wird so viel spekuliert und dann hat man es gar nicht mehr in der Hand (...)“ (JA 04_B, Kommunikationsverantwortliche/r). Außerdem ist das Ziel der

Gespräche, die Einschätzung der Medienvertreter/innen zum Fall direkt zu erfahren, um diese ggf. noch beeinflussen zu können.³⁵ Damit soll auch einer Skandalisierung des Falles entgegengewirkt werden.

Das Intranet wird von den Befragten einstimmig als nicht tauglich für die Krisenkommunikation – auch nach innen – eingeschätzt. Hier nutzen die Kommunikationsverantwortlichen und die Leitungsebene eher den Email-Verteiler oder gar den direkten Kontakt zu den anderen Mitarbeiter/innen der Organisation. Webseiten hingegen werden eingesetzt, um Pressemitteilungen auf der Homepage zu veröffentlichen. Im Falle eines krisenunerfahrenen Jugendamtes sind sogenannte Dark Sites vorhanden. Dies sind für bestimmte Krisenszenarien vorbereitete Internetseiten, die in Krisenfällen sehr schnell online gestellt werden können. Allerdings wird der direkte Kontakt zu den Medien als deutlich wichtiger als die Onlinekommunikation eingestuft.³⁶ Zudem hat eines der befragten Jugendämter im ländlichen Raum generell Probleme mit dem Webauftritt des Jugendamtes auf den Internetseiten der Kommune und hätte gerne einen eigenen Internetauftritt.

Der Einsatz von Social Media wie Facebook oder Twitter wird von den Jugendämtern unterschiedlich bewertet. In den vier Jugendämtern mit Krisenerfahrung sowie einem Jugendamt ohne Krisenerfahrung wird die Nutzung von Social Media kritisch gesehen. Der Grund sind fehlende zeitliche und personelle Ressourcen, um dem Aktualisierungs- und Reaktionsdruck gerecht werden zu können. Weiterhin wird kritisiert, dass die Medienvertreter/innen darüber nicht zu erreichen seien und man ungebetenen Kritikern einen Raum geben würde, sich öffentlich zu äußern. Auch wird von einem Befragten angezweifelt, ob man über Twitter überhaupt solch komplizierte Sachverhalte darstellen könne. Zwei Jugendämter ohne Krisenerfahrung wiederum sehen mehr Vorteile in der Nutzung von Social Media-Anwendungen, vor allem jedoch in Routinezeiten: Laut der Befragten sind dies die schnelle Erreichbarkeit; die Möglichkeit, positive Themen zu verbreiten und junge Leute zu erreichen. In einem Jugendamt ist daher schon ein Grobkonzept zur Anwendung von Social Media in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit vorhanden. In einem anderen Jugendamt ist man auf Leitungsebene an der Implementierung interessiert. Die politische Verwaltungsspitze sprach sich jedoch dagegen aus. Smartphone-Anwendungen werden in keinem der befragten Jugendämter zur Krisenkommunikation genutzt.

Eine Nachbereitung der Krisen erfolgt in der Regel im Hinblick auf die operative Arbeit bzw. die Fallaufarbeitung. Zum Beispiel kommen Untersuchungsausschüsse zum Einsatz, die die fallbezogene Arbeit im Rahmen des Krisenfalles analysieren, oder es wird eine externe Expertin/ein externer Experte für die verwaltungstechnische Aufarbeitung des Falles herangezogen. Eine Evaluation der internen und externen Krisenkommunikation bzw. der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wird nicht durchgeführt. In einem Fall waren Gespräche mit allen an der Kommunikation Beteiligten geplant. Dieser Austausch hat allerdings nie stattgefunden. Auch für Routinezeiten scheint zu gelten, dass

es nur teilweise zu einer Auswertung der Presseberichterstattung kommt und aus Zeitgründen keine umfassende Evaluation der Berichterstattung durchgeführt wird. Weniger systematische Formen der Evaluation kommen jedoch zum Einsatz. Beispielsweise werden persönliche Gespräche mit Kolleg/innen und Journalist/innen geführt, um Fehler in der inhaltlichen Kommunikation aufzudecken.

Zusammenfassung

Unsere Befunde zeigen, dass Krisenprävention und Früherkennung in den befragten Jugendämtern vernachlässigt werden. Risikokommunikation wird nicht betrieben und es findet auch kein systematisches Issues Management statt. Mit Blick auf die Instrumente zur Krisenvorbereitung ergeben unsere Befunde, dass für non-mediale potenzielle Krisenfälle ein internes, teilweise stark formalisiertes Meldewesen existiert. Krisenkommunikationspläne, die sich mit der internen und externen Kommunikation beschäftigen, sind jedoch nicht implementiert. Bezogen auf die Einrichtung von Krisenteams zeigte die Befragung, dass überall zumindest mündliche Absprachen über die Zusammensetzung des Krisenteams vorhanden sind. Krisentrainings werden im Jugendamt eher auf die non-medialen Krisen in Familien bezogen und in Form von Weiterbildungen für Mitarbeiter/innen angeboten. Krisen- und Medientrainings speziell für mediale Krisen werden demgegenüber von einer Mehrzahl der Befragten als Aufgabe der Kommunikationsverantwortlichen gesehen. Kommunikationsverantwortliche wiederum wünschen sich Inhouse-Seminare, an denen alle Mitarbeiter/innen über alle Funktionsebenen hinweg teilnehmen sollten. Auf die akute Krisenphase bezogen gaben die Befragten an, sämtliche Standardkommunikationsmittel der Öffentlichkeitsarbeit wie Pressemitteilungen und Pressekonferenzen zu nutzen. Der Nutzung von Social Media stehen die Befragten größtenteils kritisch gegenüber.

Instrumente der Krisennachbereitung schließen die fallbezogene Aufarbeitung der Vorgänge und des Verhaltens der Mitarbeiter/innen ein. Die interne und externe mediale Krisenkommunikation wird jedoch aufgrund von Ressourcenknappheit nicht systematisch evaluiert.

2.1.2.3 Herausforderungen und Verbesserungsvorschläge auf instrumenteller Ebene

Die Gespräche zeigten deutlich, dass es den Befragten an zeitlichen und personellen Ressourcen fehlt, um die als wichtig und nützlich eingestuften Krisenkommunikationspläne zu erarbeiten. Daher ist es auch ein wesentlicher Verbesserungswunsch der Befragten, auf Ebene der Instrumente einen Krisenkommunikationsplan als ausformulierten Leitfaden in Form eines Handouts oder als Broschüre mit Empfehlungscharakter implementieren zu können. Enthalten sein sollten neben Ablaufprozessen und Verantwortlichkeiten auch Vertretungsregelungen, da diese in den vorhandenen Absprachen nicht vorgesehen sind. Auch wird seitens der Befragten gewünscht, verschiedene Szena-

Tabelle 6: Herausforderungen und Verbesserungsvorschläge auf instrumenteller Ebene

Probleme/Herausforderungen	Verbesserungsvorschläge
<ul style="list-style-type: none"> keine personellen und zeitlichen Ressourcen, um einen eigenen Krisenkommunikationsplan zu entwickeln 	<p><i>Krisenkommunikationsplan/Leitfaden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> mit Ablaufprozessen, Verantwortlichkeiten (ggf. auch Vertretungen) und Formulierungen (vorbereiteten Textbausteinen) für mehr Sicherheit und zur Reduktion des Zeitdrucks klare Dienstanweisungen und Erreichbarkeit der Zuständigen Leitfaden mit verschiedenen Szenarien, der auch auf mögliche Fehler hinweisen sollte <p><i>Handout/Empfehlung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Kommunikationsmittel in Krisen, weniger formalisiert als Krisenkommunikationsplan, eher als Handout oder als bundesweite Empfehlung (vom NZFH), die die Kommune dann auf ihre Gegebenheiten zuschneiden kann
<ul style="list-style-type: none"> Ausdrucksschwierigkeiten gegenüber Medienvertreter/innen 	<ul style="list-style-type: none"> Rhetorikkurs, Frageformen rechtlichen Spielraum genau kennen
<ul style="list-style-type: none"> Unsicherheiten Zeitdruck 	<p><i>Medien- und Krisentraining:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> praktische Erprobung des Leitfadens durch Rollenspiele mit unterschiedlichen Szenarien Medien- und Krisentraining mit dem Schwerpunkt, wie einheitliche Kommunikation und Aussagen, die nicht verfälscht werden können, anzufertigen sind <p><i>Schulungen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Schulungen für Pressesprecher/innen an konkreten Krisenfällen und nicht nur allgemein Krisentraining mit Verwaltungsspitze, Leitungsebene und Mitarbeiter/innen (wünschen sich Kommunikationsverantwortliche/n)
<ul style="list-style-type: none"> keine Evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> vierteljährliche Treffen zur Aufarbeitung der gelaufenen Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> fehlendes Konzept, wie Öffentlichkeitsarbeit im Bereich ASD usw. umgesetzt werden kann 	<ul style="list-style-type: none"> mehr Öffentlichkeitsarbeit Materialien, Infobroschüren für Präventionsarbeit

Quelle: eigene Darstellung

rien zu integrieren und auch typische Fehler aufzuzeigen, die dabei gemacht werden können. Teilweise wünschten sich die Befragten zudem vorgefertigte Formulierungen bzw. Textbausteine, die im Krisenfall Anwendung finden können. Einige Befragte begrüßten auch eine praktische Erprobung des Leitfadens durch Rollenspiele. Kommunikationsverantwortliche äußern den Wunsch nach hausinternen Krisen- und Medientrainings. Sie verwiesen darauf, dass bei einem Krisentraining auch Verwaltungsspitze, Leitungs- und Mitarbeiterbene einbezogen werden müssen.

2.1.3 Symbolisch-relationale Aspekte

Bezüglich der symbolisch-relationalen Dimension sollten die Befragten über ihre Wahrnehmung von Krisenkommunikation, ihre Zuschreibungen über Ursachen und Verantwortungen für die aufgetretenen Fälle von Kindeswohlgefährdungen, ihre wichtigsten Anspruchsgruppen sowie die Krisenbewältigungsstrategien Auskunft geben.

2.1.3.1 *Krisenerfahrung und Krisenkommunikation der Jugendämter*

Krisenkommunikationsstrategien

Relevanz

Das Jugendamt kann auf unterschiedliche rhetorische Strategien zurückgreifen, um das eigene Ansehen in der Öffentlichkeit wiederherzustellen. Dieser öffentliche ‚Ruf‘ von Jugendämtern (auch Reputation genannt) hat wesentlichen Einfluss darauf, wie sehr die Anspruchsgruppen diesen Organisationen, ihrem Handeln und ihren Botschaften im Krisenkontext vertrauen. Daher kann die Wahl der rhetorischen Kommunikationsstrategien von großer Bedeutung sein. Welche rhetorische Strategie in der akuten Krisenphase geeignet ist, ist vor allem von der Krisenverantwortung des Jugendamtes abhängig. Im Zentrum steht nicht die faktische Krisenverantwortung, die oftmals in der Phase des akuten Krisenmanagements noch gar nicht geklärt ist, sondern wie die Krisenverantwortung von den Anspruchsgruppen wahrgenommen wird. Daher wird im Folgenden die Selbsteinschätzung zur Krisenkommunikation der Jugendämter bzw. kommunalen Verwaltungen mit externen Anspruchsgruppen und deren Reaktionen im Kontext medialer Krisen analysiert.

Ergebnisse

In den vier untersuchten krisenerfahrenen Jugendämtern wird die eigene Krisenkommunikation in drei von vier Fällen als gut bewertet. In einem Fall wird der Erfolg aus der Tatsache abgeleitet, dass sich die Medienberichterstattung nach eigener Einschätzung nicht mehr auf den Fall rückbezieht bzw. ihn bei ähnlich gelagerten Fällen nicht mehr aufgreift. Nach Aussage der Befragten bemühten sich die Verantwortlichen im Jugendamt damals, eine transparente Darstellung des Sachverhaltes zu liefern – trotz mangeln-

der Erfahrung.³⁷ Dabei dominierte im Jugendamt die Einschätzung, dass eine Kein-Kommentar-Strategie nicht zu empfehlen sei. Liegt Verantwortung vor, dann solle man diese auch übernehmen. Allerdings verwiesen die Befragten in diesem Fall darauf, dass das Jugendamt damals keine Verantwortung für die tragischen Geschehnisse hatte und man sie daher lediglich bedauern konnte. Auch im zweiten Fall wurde die eigene Krisenkommunikation von den Befragten rückblickend als positiv eingeschätzt, was sie hauptsächlich auf gute Kommunikationswege und tragfähige Arbeitsbeziehungen innerhalb des Jugendamtes zurückführten. Und auch hier dominierte die Ansicht, dass mit Fehlern offen umzugehen sei.³⁸ Auch in einem dritten Fall wird die eigene Krisenkommunikation als gelungen beurteilt. Demnach war sie gekennzeichnet durch eine schnelle Reaktion und eine sachlich-transparente Darstellung. Der offenen und transparenten Kommunikation wurde Priorität eingeräumt, während datenschutzrechtliche Überlegungen irgendwann in den Hintergrund traten.³⁹

In lediglich einem Fall schätzen die Verantwortlichen die Krisenkommunikationsstrategie des Jugendamtes als nicht gelungen ein. Der/die Kommunikationsverantwortliche führte dies auf zu viel Informationsweitergabe zurück („brutalst mögliche Aufklärung“), wodurch der Fall nach Ansicht des/der Befragten außer Kontrolle geriet.⁴⁰

Zusammenfassung

Es zeigte sich, dass fast alle Befragten mit ihrer eigenen Krisenkommunikation zufrieden waren. Sie erachteten Transparenz in der Krisenkommunikation als wichtigen Faktor, wobei sie in einigen Fällen sogar datenschutzrechtliche Bestimmungen unterordneten, wie ein Befragter/eine Befragte aus einem krisenunerfahrenen Jugendamt für den Umgang mit öffentlich ausgetragenen, wenngleich nicht ganz so schwerwiegenden Krisen angibt⁴¹; siehe ausführlich dazu im Abschnitt Datenschutz. Bei den Befragten herrschte Einigkeit darüber, in Krisen möglichst transparent und offen zu kommunizieren und Informationen so schnell wie möglich, aber mit so viel Zeit wie für die interne Fallaufarbeitung nötig, in die Öffentlichkeit zu geben. Andererseits wurde auch die Kontrolle bzw. die Eindämmung der Medienberichterstattung zum Krisenfall von einem Jugendamt als ‚gelungene‘ Krisenkommunikation eingestuft.

Wahrgenommene Erfolgsfaktoren gelingender Krisenkommunikation

Die Befragten gaben an, dass die Beziehungsebene eine wichtige Rolle in der Krisenkommunikation spiele. Gute interne Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter/innen und Leitungsebene und eine ständige Kommunikation sahen vor allem Jugendamtsmitarbeiter/innen auf Leitungsebene als entscheidend an. Ihnen zufolge sei die interne Transparenz wesentlich. Die Kommunikationsverantwortlichen hielten ebenfalls das gegenseitige Verständnis für essenziell. Auch sei es ihnen zufolge wichtig, dass sich die Jugendamtsleitung trotz der Belastung Zeit für Absprachen nehme. Die Mitarbeiter/innen im ASD schätzen vor allem die Unterstützung durch die Leitungsebene als Erfolgsfaktor ein, beispielsweise in Form von Lob für gute Fallaufarbeitung. Damit geht einher, dass

es innerhalb des Jugendamtes klar festgelegter Zuständigkeiten und Routinen bedarf, die in der Regel in Dienstanweisungen festgeschrieben sind. Sie ermöglichen gemäß den Befragten im Krisenfall, dass Ruhe bewahrt würde und sicherten, dass kein Beteiligter in eine Paniksituation gerate. Genügend verfügbare Zeitressourcen, um sich mit den Beteiligten verständigen zu können und Informationen zu sammeln, sind damit aus Sicht der Befragten ebenfalls ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Wichtig sei es zudem, ein Sprachrohr nach außen zu haben, meist in Person von Kommunikationsverantwortlichen oder der Verwaltungsspitze, um „mit einer Stimme“ zu sprechen. Bezogen auf die Art und Weise der Kommunikation sprachen sich die meisten Befragten dafür aus, Verantwortung zu übernehmen anstatt zu mauern, und somit mit Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz als leitende Prinzipien an die Öffentlichkeit zu gehen. Es sollte in jedem Fall versucht werden, umfangreiche Informationen geben zu können. Dafür halten die Befragten die solide Sachverhaltsaufklärung für notwendig, um nach außen oder in die Hierarchie kommunizieren zu können und keine voreiligen, schnellen Äußerungen zu tätigen. Nützlich sei hier eine saubere Dokumentation der Hausbesuche auf operativer Ebene im Vorfeld, beispielsweise anhand eines formalisierten Dokumentationssystems. In der Phase der Aufarbeitung sei es den Erfahrungen der Befragten in einem krisenerfahrenen Jugendamt zufolge gut, eine federführende Person mit der Informationssammlung zu beauftragen, um eine fokussierte Aufarbeitung leisten zu können.

Datenschutz

Den Datenschutz im Rahmen der Krisenkommunikation von Jugendämtern bewerten die Befragten als schwierigen Spagat zwischen der umfassenden Information der Öffentlichkeit und der Wahrung der Persönlichkeitsrechte der Betroffenen. Die Befragten empfinden es in Krisensituationen schwierig, an den Datenschutz gebunden zu sein.⁴² Eine mögliche Strategie im Umgang damit ist nach Auskunft der Befragten z.B. das Führen von Hintergrundgesprächen mit Medienvertreter/innen, in denen abgeklärt wird, ob diese Information wirklich nötig sei, um den Sachverhalt öffentlich darzustellen: „(...) dass man einfach offen mit der Presse spricht und sagt: Das tut uns jetzt leid, das ist ein Fall, der gehört einfach nicht in die Öffentlichkeit. Und wir bitten, da jetzt erst einmal davon Abstand zu nehmen. Wir können vielleicht in zwei, drei Wochen drüber reden" (JA 07_B, Kommunikationsverantwortliche/r). Der Datenschutz wird von den meisten Befragten dennoch als wichtig bewertet, um das für die Arbeit notwendige Vertrauensverhältnis zu Familien aufrecht zu erhalten. Davon abweichende Positionen zeigten Jugendamt 08 und 09 in Krisenzeiten (vgl. Absatz Krisenkommunikationsstrategien). Dass es auch innerhalb der Jugendhilfe selbst durch den Sozialdatenschutz zu Abstimmungsproblemen kommen kann, verdeutlicht das Beispiel einer/eines Bürgerbeauftragten. Bei Bürgerbeauftragten handelt es sich um neutrale und unabhängige Ansprechpartner/innen für alle Bürgerbeschwerden und Bürgerbelange. Sie nehmen gegenüber den politischen Gremien und der Verwaltung eine Vermittlerfunktion wahr. Im konkreten Fall gab der/die Bürgerbeauftragte an, vom Jugendamt durch die Berufung auf den Datenschutz nicht immer informiert zu werden: „[Es] ergibt sich eigentlich (...)

das Recht auf den Anspruch, über die Einzelfälle informiert zu werden und es nicht als Datenschutzverletzung dastehen zu lassen. Also, vieles wurde auch abgewendet, weil man gesagt hat: Das ist Datenschutz, das müssen sie nicht wissen (...), was mich in einigen Fällen sehr unruhig gemacht hat“ (JA 02_A, Bürgerbeauftragte/r).

2.1.3.2 Ursachen- und Verantwortungszuschreibungen für Krisen

Relevanz

In krisenhaften Situationen stellen die Öffentlichkeit, die Medien und andere Institutionen, Personengruppen oder Personen Vermutungen über die Ursachen der Krise bzw. die Verantwortlichkeit des Jugendamtes für die Krise an. Aus der Forschung ist bekannt, dass je mehr die Verantwortung für negative Auswirkungen einer Krise einer Organisation zugeschrieben wird, desto eher entwickeln sich negative Einstellungen gegenüber dem vermeintlichen Verursacher. Dies kann zu einem Reputationsverlust führen (Coombs, 2012). Daher sind Ursachen- und Verantwortungszuschreibungen eine relevante Größe, die wir ebenfalls in die Befragung aufnahmen. Hier sollten uns die Befragten über die von ihnen wahrgenommenen Krisenursachen und Verantwortungen für krisenhafte Entwicklungen Auskunft erteilen. Zudem sollten sie dies mit der von ihnen wahrgenommenen Ursachen- und Verantwortungszuschreibung in der Medienberichterstattung kontrastieren.

Ergebnisse

Ursachen für krisenhafte Entwicklungen in der Öffentlichkeit innerhalb der eigenen Organisation wurden von den Befragten in zwei Fällen eingeräumt. Diese sahen Fehler in der Kommunikation ihrer Mitarbeiter/innen als ursächlichen Faktor an⁴³ und gaben in drei von fünf Krisenfällen an, dass „die Vorwürfe [Fehler der beteiligten Mitarbeiter/innen] zum großen Teil gerechtfertigt [waren]“ (JA 02_A, Bürgerbeauftragte/r). In diesem speziellen Krisenfall verwies der/die Befragte zudem darauf, die Verantwortung für die Fehler seiner Mitarbeiter/innen öffentlich übernommen zu haben: „Man hat Verantwortung für bestimmte Bereiche und die Verantwortung trägt im Jugendamt selber immer der Jugendamtsleiter“ (JA 02_B, Jugendamtsleitung). Lag die Verantwortlichkeit aus Sicht des Befragten bei den Mitarbeiter/innen, so übernahm die Jugendamtsleitung diese nach außen. Auch Rahmenbedingungen, unter denen die Mitarbeiter/innen arbeiten, wurden als Krisenursache genannt.

Neben diesen internen, also im Jugendamt selbst liegenden Ursachen und Verantwortlichkeiten, haben die Befragten für zwei Krisenfälle externe Ursachen und Verantwortlichkeiten außerhalb des Jugendamts genannt. Die Verantwortung trugen aus ihrer Sicht die Eltern der zu Tode gekommen Kinder und deren Umfeld. In zwei der drei Krisenfälle, bei denen auch interne Ursachen und Verantwortlichkeiten eingeräumt wurden, nannten die Befragten zusätzlich auch externe Ursachen und Verantwortlichkeiten: im ersten Fall gesellschaftliche Verhältnisse wie Kinderarmut⁴⁴, im zweiten Fall politische

Instrumentalisierung.⁴⁵ Folgende Aussage eines Jugendamtsleiters/einer Jugendamtsleiterin illustriert die Wahrnehmung gesellschaftlicher Ursachen: „Das können nicht wir sein. Die Öffentlichkeit, die Politik, die Gesellschaft. Wir können das nicht sein“ (JA 04_A, Jugendamtsleitung).

Neben der eigenen Wahrnehmung der Ursachen und Verantwortungen im Krisenfall sollten die Befragten auch angeben, wie sie die Ursachen- und Verantwortungszuschreibungen in der Medienberichterstattung bezogen auf ihre Krisenfälle einschätzen. Hier gaben die Befragten in vier von fünf Krisenfällen an, dass die Medienberichterstattung Ursachen fast ausschließlich im Jugendamt verorte und einzelne Mitarbeiter/innen oder die Leitungsstrukturen verantwortlich mache.⁴⁶ Dass die Medien sämtliche Verantwortung dem Jugendamt zuschöben, beklagte beispielsweise ein Kommunikationsverantwortlicher/eine Kommunikationsverantwortliche.⁴⁷ In lediglich einem Krisenfall – einem am Rande geschilderten Misshandlungsfall aus einem krisenunerfahrenen Jugendamt – gaben die Befragten an, dass die Medienberichte Ursachen und Verantwortung außerhalb des Jugendamtes bei den Eltern lokalisierten. Gefragt nach den Absendern der Verantwortungszuschreibungen, äußerten die Befragten, dass neben den Journalist/innen auch einzelne Personen in der Medienberichterstattung zu Wort kämen, die die Verantwortung öffentlich dem Jugendamt zusprachen⁴⁸, z.B. in Form von Leserbriefen.⁴⁹ Auch das familiäre Umfeld der betroffenen Familien wird im Krisenfall aktiv.⁵⁰

Zudem traten einzelne Verbände kritisch in der Medienberichterstattung auf. Von unseren Gesprächspartner/innen wurden der Kinderschutzbund, Pfad für Kinder, Pflegeelternverband und die Flüchtlingsinitiative genannt. In einem Krisenfall wurden auch politische Machtkämpfe als sachfremde Gründe für die mediale Skandalisierung des Krisenfalls verantwortlich gemacht. Hier gaben die Befragten einen Oppositionspolitiker als Quelle der Vorwürfe an.⁵¹

Zusammenfassung

Die Befunde zeigen, dass die Verantwortlichkeit in zwei (von vier) Fällen gemeinsam mit externen Ursachen auch in den Jugendämtern selbst verortet wird. Krisenursachen und Verantwortungen wurden also durchaus differenziert als Zusammenspiel von internen und externen Ursachen dargelegt. Dabei wurde auch auf die Rahmenbedingungen hingewiesen, unter denen die Mitarbeiter/innen arbeiten. Natürlich wurden die Ursachen auch mit dem Handeln anderer Akteure begründet, insbesondere den Eltern eines gefährdeten Kindes. Im Widerspruch zu dieser differenzierten Krisenwahrnehmung steht nach Ansicht der Befragten die Darstellung von Jugendämtern als nahezu ausschließlich Verantwortliche für Krisenfälle in den Medien.

2.1.3.3 *Wahrnehmung der Anspruchsgruppen von Jugendämtern*

Relevanz

Bei den Anspruchsgruppen der Jugendämter handelt es sich um alle internen und externen Personen, Gruppen oder Organisationen, die von den Handlungen der Jugendämter gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind bzw. auf die Jugendämter und ihr Handeln Einfluss nehmen. Das Verhältnis zwischen Öffentlichkeitsarbeit, Krisenkommunikation oder Kommunikation im alltäglichen Kontext und den spezifischen Anspruchsgruppen rückt hier in den Mittelpunkt. In Krisensituationen sind neben den Klient/innen und der (lokalen) Öffentlichkeit vor allem auch die Journalist/innen relevant. Diese drei Anspruchsgruppen werden nach einer allgemeinen Darstellung der spezifischen Anspruchsgruppen im Folgenden ausführlicher behandelt.

Ergebnisse

Die am häufigsten genannten Anspruchsgruppen sind neben den Kindern, Jugendlichen, Eltern und Familien die Freien Träger (im Bereich Gesundheit und Bildung), Schulen, Kindertagesstätten und Kinderkrippen sowie der Medizin- und Gesundheitsbereich. Im Folgenden findet sich eine Übersicht über alle von den Befragten wahrgenommenen Anspruchsgruppen, aufgelistet entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung in den Interviews.

Aufzählung: wahrgenommene Anspruchsgruppen

1. Freie Träger

- Im Bereich Gesundheit und Bildung: Erziehungsberatungsstelle, Familienberatungsstelle, Frühförderungsstellen
- Betreuung von Kindern und Jugendlichen: Kindertagesstätte, Kinderkrippe u.a. Kinder- und Jugendheime
- Jugendhilfe, Jugenddrogenberatung, Sozialarbeiter, sozialpädagogische Familienhilfe

2. Adressaten der Kinder und Jugendhilfe

- Kund/innen und Klient/innen/Eltern/Familien
- Kinder und Jugendliche

3. Organisationen und Personen, die mit Jugendämtern interagieren

- Medizin und Gesundheitsbereich: (niedergelassene) Ärztinnen/Ärzte, Rechtsmedizinisches Institut, Krankenhäuser/Sozialdienste in Krankenhäusern, Psychiatrien, Hebammen
- Schulen
- Polizei
- Behörden: Gesundheitsamt, Arbeitsamt, Krankenkassen

- Feuerwehr
- Jugendverbände und Jugendgemeinschaften (Sportvereine), Vereine
- Kirchen

4. Akteure aus dem Rechtsbereich

- Staatsanwaltschaft
- Familien/Jugendgericht
- Jugendgerichtshilfen^D
- Bewährungshilfe/Haftanstalten
- Vormunde/Verfahrenspfleger/innen

5. Behördeninterne Akteure

- Jugendhilfeausschuss^E
- Dienstvorgesetzte
- Eigenes Team
- Kinderschutzkoordinator/in
- Arbeitskreise
- Kämmerin/Kämmerer

6. Politische Akteure

- (Jugend)Politiker/innen
- Beirat/innen
- Landrat/Kreistag
- Bürgermeister/innen
- Weitere politische Gremien

7. Öffentlichkeit

- Bürger/innen, /Steuerzahler/innen
- Lokale Bevölkerung
- Öffentlichkeit
- Redakteur/innen

8. Verbände

- Wohlfahrtsverbände (Diakonie, Caritas, Arbeiterwohlfahrt)
- Pflegeelternverbände
- Kinderschutzbund

^D Jugendgerichtshilfen sind zwar Teil der Jugendhilfe und werden damit entweder vom öffentlichen Träger oder von freien Trägern erbracht (vgl. §52SGB VIII). Durch ihren Gegenstandsbereich werden sie im Projektzusammenhang jedoch als rechtliche Akteure bezeichnet und zugeordnet.

^E Der Jugendhilfeausschuss ist ein politisches Instrument, aber durch seine Zusammensetzung aus Mitgliedern/innen aus dem Jugendamt wird er zu den behördeninternen Akteuren zugeordnet.

Ergänzend haben wir nach besonders kritischen öffentlichkeitswirksamen Gruppen gefragt. Allerdings sind solche kaum von den Befragten benannt wurden. Es handele sich meist um Klient/innen oder einzelne Bürger/innen, z.B. eine/einen „selbsternannte[/n] Kinderschutzbeauftragte[/n]“ (JA 04_B, Kommunikationsverantwortliche/r). Weiterhin kritisch traten noch Initiativen und Verbände wie der mehrmals genannte Kinderschutzbund oder Pflegeelternverband auf.⁵² Vereinzelt gaben die Befragten auch politische Fraktionen an, z.B. die Piraten. Die Befragten nannten kaum Anspruchsgruppen, mit denen ihrer Meinung nach nicht ausreichend kommuniziert wurde. Lediglich einzelne Mitarbeiter/innen aus dem ASD wiesen auf einige meist fallbezogene Probleme hin; zum Beispiel innerhalb von Arbeitsgemeinschaften mit Institutionen, wo der direkte Austausch nicht immer funktionierte.⁵³ Auch der Datenschutz scheint hier eine – wenn gleich vergleichsweise geringe – negative Rolle zu spielen. Zum Beispiel nannte eine Befragte/ein Befragter die erschwerte Kommunikation mit dem Kinderschutzbund.⁵⁴

Gründe, weshalb nicht ausreichend kommuniziert wird, liegen nicht nur in der spezifischen Beziehung begründet, die das Jugendamt zu den anderen Institutionen unterhält, sondern auch in mangelnder Erfahrung: „Man kann immer mehr machen, (...) ich bin ja erst ein halbes Jahr [Jugendamtsleiter/in], da sind ganz viele Erwartungen, wo man überall kommunizieren muss und das kriegt man nicht immer alles hin“ (JA 02_B, Jugendamtsleitung). Auch die Gegenstandsferne der Pressestelle scheint hier eine Rolle zu spielen.⁵⁵ Weiterhin stellt auch die Zeit einen wichtigen Faktor dar, mit wem kommuniziert werden kann und mit wem nicht.⁵⁶

Um die Beziehungsgestaltung der Jugendämter mit wichtigen Anspruchsgruppen in der Krisenkommunikation offenzulegen (z.B. Klient/innen, lokale Öffentlichkeit, Medienvertreter/innen), fragten wir die Gesprächspartner/innen aus den Jugendämtern, wie sie die Kommunikation mit diesen zentralen Anspruchsgruppen wahrnehmen und bewerten. Die Befunde werden im Folgenden für jede der genannten Anspruchsgruppen dargestellt.

Anspruchsgruppe Klient/innen

Die Beziehung zu den betroffenen Familien scheint stark einzelfallabhängig zu sein. Allerdings ist die Tendenz erkennbar, dass mit steigendem Kontakt der Klient/innen zum Jugendamt diese auch eine positivere Bewertung des Jugendamtes und eine verbesserte Beziehungsqualität wahrnehmen, so die Auffassung der Befragten in den Jugendämtern.

Die Gesprächspartner/innen haben den Eindruck, dass anfangs große Angst in den Familien vor dem Jugendamt vorherrsche. Sie führen dies auf die primär negative Darstellung des Jugendamtes in der Medienberichterstattung zurück, die das Bild vom Jugendamt prägt.⁵⁷ Mehrfach genannt wurde in diesem Zusammenhang auch die von den Befragten wahrgenommene Instrumentalisierung der Medien durch unzufriedene Familien.⁵⁸ Bei diesem medienwirksamen Auftreten der Klient/innen beklagen die Befragten

hauptsächlich die Einseitigkeit der Medienberichterstattung bzw. die mangelnde Objektivität, da die Jugendämter selbst oft nicht von den Journalist/innen um eine Stellungnahme zum Fall gebeten würden.

Mehrheitlich verwiesen die Befragten allerdings auf eine positive Beziehung zu ihren Klient/innen. Durch häufigen Kontakt und die Zusammenarbeit wird ein Vertrauensaufbau in Gang gesetzt.⁵⁹ Um das Vertrauen der Familien zu gewinnen, schätzen die Befragten eine gute Kommunikation als entscheidend ein.⁶⁰ Auch gaben die Befragten an, dass sie Beschwerden ihrer Klient/innen ernst nehmen. In einem Fall ist das Beschwerdemanagement außerhalb der Hierarchien verortet, um Unvoreingenommenheit zu garantieren. Einigen Befragten erscheint es auch als sehr wichtig, wenn Fehler beim Jugendamt gemacht wurden, diese auch einzugestehen und transparent aufzuzeigen: „Ich finde das in der Kommunikation auch wichtig, sich den Klienten gegenüber auch Fehler einzugestehen, weil sie dann auch merken, wir sind transparent“ (JA 04_C, Mitarbeiter/in ASD). Neben der Kommunikation und dem Beschwerdewesen helfen den Befragten zufolge auch Aktionen zum Vertrauensaufbau zu den betroffenen Familien, wie z.B. die Einrichtung eines 24h-Kinder- und Jugendnotrufs.

Anspruchsgruppe lokale Öffentlichkeit

Alle Befragten möchten noch stärker in den Fokus rücken, dass das Jugendamt im Rahmen des Kinderschutzes nicht nur zum Mittel der Inobhutnahme greife, sondern auch eine Beratungsfunktion wahrnehme. Denn auch in der Wahrnehmung der lokalen Öffentlichkeit dominiere den Befragten zufolge das negativ besetzte Image des Jugendamts als ‚Kinderklaubebehörde‘: „Das kriegen sie in die Öffentlichkeit nicht rein, dass wir die Kinder nicht wegnehmen (...), in manchen Fällen können wir tun, was wir wollen. Es ist immer verkehrt“ (JA 08_C/D, Mitarbeiter/in ASD). So verwundert es nicht, dass dem Jugendamt im Krisenfall eine breite Welle der Empörungen und Beschimpfungen aus der lokalen Öffentlichkeit entgegenschlagen, wie die Befragten angaben. Bezogen auf die Wahrnehmung des Jugendamtes in der lokalen Öffentlichkeit zeigte sich folgendes Bild: In einem Fall (Jugendamt 06) sprach man von einer ambivalenten Wahrnehmung: Der Kinderschutz als negativ besetztes Thema trete in der lokalen Öffentlichkeit zwar etwas mehr zugunsten des Dienstleistungs- und Beratungscharakters in den Hintergrund, allerdings würden neben dem Jugendamt als Wohltäter auch immer mehr die Kosten thematisiert, die es verursacht. In drei Fällen sprachen die Befragten von einer negativen Wahrnehmung in der lokalen Öffentlichkeit. Ohne Kontakt zum Jugendamt wird ein eher negatives Bild angenommen.⁶¹ Die Befragten betonten nochmals die wichtige Rolle, die der direkte Kontakt zum Jugendamt für dessen Bewertung einnimmt.⁶² Durch die Medienberichterstattung würden nur die Eingriffe in Familien vermittelt werden, nicht die Unterstützungsleistungen. Mit der oben bereits ausgeführten Vertrauensbildung versuchen die Jugendamtsmitarbeiter/innen, ihren Klient/innen Ängste zu nehmen. Einige Befragte machten sogar eine Imageverschlechterung über die letzten Jahre aus und führten dies auf ein gestiegenes Medieninteresse zurück.⁶³ Neben

der Berichterstattung haben auch die Krisenfälle im eigenen Jugendamt einen negativen Einfluss auf die Wahrnehmung in der lokalen Öffentlichkeit. Trotz einer zuvor soliden Öffentlichkeitsarbeit habe es „(...) auch in der Öffentlichkeit ein ganz schlechtes Bild auf uns geworfen, das ist ganz klar, das ist ein unsäglicher Fall gewesen, der nie eintreten hätte dürfen. Aber ja, es sind Dinge passiert und wir haben lange gebraucht, denke ich, um auch Vertrauen zurückzugewinnen“ (JA 02_A, Bürgerbeauftragte/r).

Neben dem Reputationsschaden ist die Phase nach der Krise auch von einer gestiegenen Sensibilisierung der lokalen Öffentlichkeit gekennzeichnet, was in einem Mehr an Meldungen über mögliche Kindwohlgefährdungen zum Ausdruck kommt. In einem Fall sprachen die Befragten sogar von einer sehr negativen Wahrnehmung des eigenen Jugendamts in der Öffentlichkeit aufgrund eines Krisenfalls.⁶⁴ Hier wird auch die Medienberichterstattung der lokalen Presse für das schlechte Image verantwortlich gemacht.⁶⁵

In zwei Fällen wird jedoch von einer durchweg positiven Wahrnehmung des Jugendamtes in der lokalen Öffentlichkeit gesprochen: „Ich weiß, dass das ziemlich positiv wahrgenommen wird“ (JA 05_C, Kommunikationsverantwortliche/r). Die positive Wahrnehmung wird auf die eigene Öffentlichkeitsarbeit zurückgeführt, hauptsächlich Bildungsarbeit und Aktionen wie die Betreuung von Tagesmütterplätzen oder Kinderfeste. Insgesamt weisen die Befragten auf ein mangelndes Verständnis für die Arbeit des Jugendamtes in der Öffentlichkeit hin.⁶⁶ Es fehle noch das Verständnis dafür, dass Hilfe im Kinderschutz ein langwieriger Prozess sei, und teilweise überhöhte Erwartungen an das Jugendamt gestellt würden. Zum wahrgenommenen Anspruch, den die Gesellschaft an das Jugendamt stellt, bilanzierten die Befragten, dass sie einen Beitrag zur Erziehung und zum Kinderschutz leisten sollen: „Einen berechtigten Anspruch ja auch und aus meiner Sicht tut es das Jugendamt auch bestmöglich“ (JA 04_D, Kinderschutzkoordinator/in). Allerdings sei die Erwartungshaltung gerade für diese Schutzfunktion zu hoch: „Man hat die Erwartung an das Jugendamt, dass das einen 100%igen Rundumschutz bietet“ (JA 02_A, Bürgerbeauftragte/r), „das Jugendamt soll immer alles regeln“ (JA 06_C/D, Mitarbeiter/in ASD).

Hier sollte vielmehr die Komplexität der Jugendhilfe stärker ins gesellschaftliche Bewusstsein rücken. Dazu gehören schwierige Entscheidungen, die die Mitarbeiter/innen bezogen auf Inobhutnahmen treffen müssen und die gesetzlich vorgegebenen Normen, in deren Grenzen die Arbeit nur stattfinden könne. Die Befragten haben außerdem den Eindruck, dass anderen Institutionen wie Schule und Krankenkassen der Jugendhilfe zu viel Verantwortung aufladen.⁶⁷

Anspruchsgruppe Journalist/innen bzw. Medienvertreter/innen

Zu den lokalen Journalist/innen bzw. Medienvertreter/innen haben die meisten Befragten auf Leitungsebene und die Kommunikationsverantwortlichen ein neutral-kritisches, häufig jedoch kooperatives Verhältnis. Dies gilt v.a. für Journalist/innen, die ihnen per-

sönlich bekannt sind. Bei langjährigen Kontakten wird die Beziehung tendenziell als vertrauensvoller und besser beurteilt.⁶⁸ Offenbar ist dies aber auch personenabhängig.⁶⁹ Beziehungspflege wird mit Pressegesprächen betrieben, die auf beiden Seiten die Vorbehalte abbauen sollen. In einem Fall wurde auch ein Workshop für die regionale Presse initiiert, um die Arbeit des Jugendamtes besser kennenlernen zu können. Allerdings wurde im Falle eines krisenerfahrenen Jugendamtes beschrieben, dass das eigentlich gute Verhältnis zu lokaler Presse im Krisenfall nichts an der Skandalisierung änderte.⁷⁰

Die persönlichen Netzwerke zu lokalen Journalist/innen spielen in schwerwiegenden Krisenfällen mit überregionaler medialer Aufmerksamkeit kaum eine Rolle, da zu Medienvertreter/innen der überregionalen Presse meist keine Beziehungen im Vorfeld bestanden.⁷¹ Doch gerade in Krisenzeiten treten den Befragten zufolge eher die überregionalen Medien auf den Plan und die regionalen Medien in den Hintergrund.⁷² Dennoch werden persönliche Netzwerke zu regionalen Medien als bedeutsam eingestuft.⁷³ Einige Befragte beschreiben ein proaktives Zugehen auf die bekannten Medienvertreter/innen, um durch Hintergrundgespräche Fälle zu besprechen, die ansonsten eventuell öffentlich diskutiert und sich zur medialen Krise entwickeln würden.⁷⁴

Das Verhalten der Journalist/innen in Krisenfällen wird von einigen Befragten mit Krisenerfahrung als aufdringlich und aggressiv charakterisiert, beispielsweise Verletzungen der Privatsphäre durch das Abfangen von Mitarbeiter/innen.⁷⁵ Auch das Einschleusen von Journalist/innen ins Jugendamt wird beklagt⁷⁶ und von den Befragten als sehr belastend empfunden.⁷⁷ Neben den Recherchemethoden bewerteten die Gesprächspartner/innen auch die Qualität der Berichterstattung, die ein Spektrum von sachlicher Berichterstattung bis hin zu Skandalisierung zu Lasten des Jugendamts, das nicht gehört wird, abdeckt. Größtenteils wird die Berichterstattung als (emotional) belastend empfunden, z.B. durch kränkende Kommentare. Reißerisch, „sensationsgeil“, negativ und einseitig fallen ebenso in den Befragungen als Stichworte. In Krisenphasen nehmen die Gesprächspartner/innen oftmals Schuldzuweisungen wahr, die das Jugendamt als verantwortlich für den Krisenfall darstellen: „(...) aber ich glaube, man sucht dann schnell nach einem Schuldigen und das ist dann immer schnell auch das betroffene Jugendamt (...)“ (JA 02_D, Jugendamtsleitung). Generell kläre die Berichterstattung nicht angemessen über Ursachen und Verantwortlichkeiten auf, stelle kaum Hintergründe dar und berücksichtige nicht hinreichend die Rolle der Klient/innen.

Unter den Befragten dominiert also der Eindruck, dass das Jugendamt in der Medienberichterstattung nicht angemessen, sondern zu negativ dargestellt wird.⁷⁸ Darüber hinaus wird auch die realitätsferne und klischeehafte Darstellung der Jugendamtsmitarbeiter/innen in Unterhaltungsformaten angesprochen.⁷⁹ Dass es kaum Positivdarstellungen gibt, führen die Befragten z.B. auf die Logik der Medien zurück: „Aber das ist einfach so: gute Nachrichten sind keine Nachrichten. Damit können Sie leider oft nur die Wochenblätter beeindrucken, die anderen wollen den Skandal“ (JA 04_B, Kommunikationsverantwortliche/r). Positivkampagnen gäbe es nur in lokaler, nicht in überregionaler

Berichterstattung. Allerdings berichteten die Gesprächspartner/innen in einem Jugendamt davon, dass es kurz nach dem Krisenfall durchaus Positivberichterstattung gab. Sie vermuten ein schlechtes Gewissen bei den Medienvertreter/innen. Allerdings sehen die Befragten durchaus auch Chancen, durch die Negativschlagzeilen eine Sensibilisierung der Verwaltungsspitze für Belange des Jugendamtes zu erreichen.⁸⁰

Weiterhin berichten die Befragten, dass sie bei Krisenfällen in anderen Jugendämtern, die häufig mit bundesweiter Aufmerksamkeit einhergehen, von lokalen Medien um Kommentare gebeten werden (in einem Fall wurde dies deutlich abgelehnt). D.h. Jugendamtsmitarbeiter/innen kommen in diesen Fällen zuweilen in der Funktion als Expertin/Experte zu Wort.

Zusammenfassend wünschten sich die Gesprächspartner/innen eine objektivere und ausgewogenere Berichterstattung mit mehr Hintergrundinformationen sowie eine sachliche, fachkundige Aufarbeitung der Ursachenzusammenhänge durch Journalist/innen.⁸¹ Mehr Fairness, Unvoreingenommenheit und Zuverlässigkeit werden gewünscht. Außerdem sollten keine Vermutungen geäußert und die Privatsphäre eingehalten sowie Persönlichkeitsrechte respektiert werden. Generell sollten die Medienvertreter/innen aus Sicht der Befragten mehr Verständnis für die Arbeit im Jugendamt haben und im Krisenfall auch genügend Zeit zum Aufarbeiten der Fälle lassen. Allerdings haben die Befragten auch eine Vorstellung davon, was die Medienvertreter/innen von ihnen im Krisenfall erwarten: Schnelligkeit, Transparenz, viele und fachliche Informationen.

Zusammenfassung

Die Befunde zeigen, dass viele Anspruchsgruppen im Jugendamtskontext zu berücksichtigen sind. Der entscheidende Faktor für den Vertrauensaufbau zwischen Jugendamt und zentralen Anspruchsgruppen ist aus Sicht der Befragung der persönliche Kontakt zu Jugendamtsmitarbeiter/innen und der Pressestelle. Die Forschung stützt diese Einschätzungen: Ein Vertrauensvorschuss und die damit verbundene positive Reputation schützt vor voreiligen Schuldzuweisungen oder frühzeitiger Skandalisierung durch die Medien in Krisenzeiten (vgl. Coombs & Holladay, 2006; Schwarz, 2012). Außerdem werden persönlich bekannte ‚Quellen‘ oder Sprecher/innen positiver von Journalist/innen beurteilt als die Gesamtheit ‚anonymer‘ Kommunikationsverantwortlicher.

Bedingt durch eine negative Medienberichterstattung würde den Befragten zufolge jedoch ein eher negatives Bild des Jugendamtes in der lokalen Öffentlichkeit vermittelt. Zu stark im Fokus seien kritisch diskutierte Maßnahmen des Kinderschutzes wie Inobhutnahmen und Gerichtsverfahren, die bei den Klient/innen anfänglich Angst auslösen. Durch Vertrauensbildung versuchen die Jugendamtsmitarbeiter/innen ihren Klient/innen diese Ängste zu nehmen, indem sie die Unterstützungs- und Befragungsfunktion betonen.

Die Befragung ergab zwei zentrale Anliegen, vor allem der Jugendamtsmitarbeiter/innen: Erstens, sollte der Dienstleistungs- und Beratungscharakter der Jugendämter stärker ins öffentliche Bewusstsein rücken. Zweitens, sollten die überhöhten Erwartungen der Öffentlichkeit an die Arbeit des Jugendamtes (vor allem im Kinderschutz) korrigiert werden. Jugendamtsarbeit sei ein Prozess, der keinen hundertprozentigen Schutz von Kindern leisten kann, sich nur im gesetzlich abgesteckten Rahmen bewegen könne und die Erziehungsfunktion nicht komplett übernehme. An dieser Stelle kann das oben beschriebene Instrument der Risikokommunikation (vgl. S. 36) dazu beitragen, die Öffentlichkeit über Leistungen und eben auch Grenzen der Arbeit von Jugendämtern aufzuklären (vgl. Empfehlungen, Kapitel 3).

2.1.3.4 Krisenbelastung und Krisenbewältigung

Über alle Ebenen hinweg fühlten sich die Befragten von Krisensituationen zum Teil stark belastet. Auf Leitungsebene gaben sie an, Dauerstress in Krisenphasen zu empfinden.⁸² Auf Leitungsebene wurde auf eine hohe Arbeitsbelastung und Rechtfertigungsdruck hingewiesen. Jugendamtsleiter/innen fühlen sich zudem dafür verantwortlich, das eigene Team zu beruhigen. Insgesamt wurden die krisenbedingten emotionalen Belastungen in Jugendämtern deutlich. Zum Beispiel äußerte ein Kommunikationsverantwortliche/r, dass die Krisensituation „(...) emotional natürlich und auch von der Arbeit ein sehr verdichteter Zeitraum [war]. Also hoch belastend muss man wirklich sagen“ (JA 01_A, Kommunikationsverantwortliche/r). Auch auf Ebene der Kommunikationsverantwortlichen waren Daueranspannung und Erschöpfung dominant. Auf Mitarbeiterebene wird sogar von Traumatisierung gesprochen.⁸³ Als Krisenfolgen wurden Fluktuationen in der Mitarbeiterschaft, die die Verantwortung nicht mehr tragen wollten, ebenso ausgemacht wie die Angst vor Fehlentscheidungen.⁸⁴ Von vielen Befragten wurden auch gesundheitliche Auswirkungen der Krisenfälle genannt – zumeist Schlafstörungen, Ermattung oder Kopfschmerzen. Allerdings variiert die persönliche Belastbarkeit der Befragten.⁸⁵ Offenbar hängt die psychologisch-emotionale Befindlichkeit im Krisenfall auch von individuellen Persönlichkeitsmerkmalen ab.

Vor allem auf der Mitarbeiterebene wurden jedoch auch Strategien zur Krisenbewältigung genannt. In der konkreten Krisensituation war dies die Entlastung von anderen Aufgaben.⁸⁶ Nach der Krise profitierten die Mitarbeiter/innen im operativen Dienst zumeist von Supervisionen.⁸⁷

2.1.3.5 Herausforderungen und Verbesserungsvorschläge auf symbolisch-relationaler Ebene

Neben den bisher dargestellten Herausforderungen, gaben die Befragten auf symbolisch-relationaler Ebene je nach ihrer Funktionsebene unterschiedliche Probleme und Bedürfnisse an. So beklagt ein krisenerfahrener Kommunikationsverantwortlicher/eine

krisenerfahrene Kommunikationsverantwortliche im Krisenfall ein mangelndes Verständnis der Jugendamtsmitarbeiter/innen für den „Ernst der Lage“. Jugendamtsleiter/innen wünschten sich hingegen ein Instrument als Hilfestellung, um in Krisenfälle involvierte Mitarbeiter/innen psychologisch begleiten zu können. Kontinuierliche Supervisionen und Nachsorge thematisierten auch die Mitarbeiter/innen auf operativer Ebene als einen wesentlichen Verbesserungswunsch. Zudem äußerte ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin Unsicherheiten im Umgang mit Medienvertreter/innen: „Der Umgang mit den Medien, ich denke, das ist so das Hauptproblem. Wie mache ich das richtig und weil es ja immer auch die Schwierigkeit gibt, dass die Medien die Sachlage nicht realistisch darstellen“ (JA 03_C, Mitarbeiter/in ASD). Auf Leitungsebene wird zudem beklagt, dass es keinen Qualitätsjournalismus mehr gäbe, nur eine ‚Hau-drauf-Mentalität‘ der Medien, die keine sorgfältige Quellenprüfung durchführten.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Inhaltsanalyse der Medienberichterstattung zu ausgewählten Fragestellungen betrachtet.

Tabelle 7: Herausforderungen und Verbesserungsvorschläge auf symbolisch-relationaler Ebene

Probleme/Herausforderungen	Verbesserungsvorschläge
<p><i>Verständnisprobleme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • mangelndes Verständnis der Jugendamtsmitarbeiter/innen für die Arbeit der Kommunikationsverantwortlichen • Mangel an Qualitätsjournalismus • Unsicherheiten beim Umgang mit den Medien 	<p><i>Nachsorge/Supervisionen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrument als Hilfestellung für Jugendamtsleiter/innen, wie Mitarbeiter/innen, die den Fall bearbeiten, psychologisch begleitet werden können • fortlaufende Supervisionen • mehr öffentliche Darstellung des Handlungsfeldes der Jugendämter

Quelle: eigene Darstellung

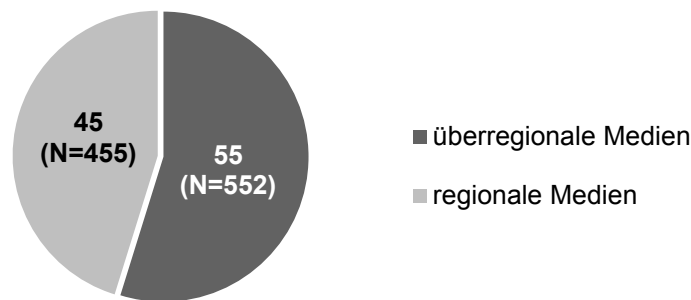
2.2 Inhaltsanalyse der Medienberichterstattung über Jugendämter und Krisen

2.2.1 Umfang der Medienberichterstattung

Die Medieninhaltsanalyse umfasst 1.007 Artikel, die im Untersuchungszeitraum vom 1. Januar 2009 bis zum 31. Dezember 2013 in überregionalen und regionalen Printmedien publiziert wurden. Diese 1.007 Artikel wurden auf Basis einer Stichwortsuche in Datenbanken identifiziert und anhand vorab definierter Selektionskriterien auf Relevanz für diese Studie geprüft. Eine ausführliche Darstellung des Vorgehens bei der Auswahl

von Medien und Artikeln ist dem Anhang zu entnehmen. Knapp 55 Prozent (N=552) des Untersuchungsmaterials stammt aus überregionalen Medien. Beiträge aus regionalen Zeitungen machen rund 45 Prozent (N=455) des Untersuchungsmaterials aus.

Abbildung 4: Anteil der in überregionalen und regionalen Medien publizierten Artikel (Angaben in %, N=1.007)



Quelle: eigene Erhebung

Auf überregionaler Ebene wurden die Tageszeitungen Süddeutsche Zeitung (SZ), die Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), die BILD, die tageszeitung (taz), die Wochenzeitung Die ZEIT sowie die Wochenmagazine Der Spiegel, stern und Focus untersucht. Die Auswahl dieser überregionalen Medien basiert auf ihrer hohen Reichweite (Basis Quartalsauflagen der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.), ihrer Funktion als Leitmedien und damit als Orientierung für andere Journalist/innen (vgl. Weischenberg, Malik, & Scholl, 2005) sowie ihrer inhaltlichen Ausrichtung (vgl. Donsbach & Patterson, 2003), die die Abbildung eines breiten Meinungsspektrums gewährleistet. Am häufigsten wird über die Jugendämter in den Tageszeitungen SZ, FAZ und BILD berichtet. Insgesamt sind 90 Artikel aus wöchentlich erscheinenden Medien in die Untersuchung eingeflossen. Dies entspricht einem Anteil von 16 Prozent aller Artikel aus überregionalen Medien (vgl. Abbildung 5).

Die Auswahl der regionalen Medien richtet sich nach den Kommunen, die für die Leitfadensbefragung ausgewählt wurden (vgl. Kapitel 1.4.1.3). In jeder Kommune wurden zwei Tageszeitungen untersucht. Eine Ausnahme bilden Ein-Zeitungs-Kreise, in denen nur eine regionale Tageszeitung erscheint und damit in dieser Kommune eine Monopolstellung einnimmt. Wenn mehr als zwei regionale Tageszeitungen in einer Kommune erscheinen, orientiert sich die Auswahl der Medien an den Kriterien Auflage und inhaltliche Ausrichtung: Auf Basis der Quartalsauflagen der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V. wurden die auflagenstärksten Tageszeitungen ermittelt und, wenn möglich, sowohl Qualitäts- als auch Boulevardzeitungen berücksichtigt. Während die Analyse der überregionalen Medienberichterstattung alle Jugendämter in Deutschland berücksichtigt, fokussiert die Analyse der regionalen Medienberichterstattung auf die Jugendämter in den Kommunen, in denen Leitfadenge-

sprache durchgeführt wurden. Die Einschränkung auf die Berichterstattung über Jugendämter in den einzelnen Kommunen ermöglicht den Vergleich der Ergebnisse der Leitfadenerhebung mit der Medieninhaltsanalyse. Der Überblick über die Anzahl der in den einzelnen Regionalmedien untersuchten Artikel (N=445, vgl. Abbildung 6) zeigt, dass über Jugendämter im urbanen Raum (N=270) häufiger als im ländlichen Raum (N=185) berichtet wird. Jugendämter mit hoher Krisenerfahrung (N=342) sind deutlich häufiger Gegenstand der regionalen Berichterstattung als Jugendämter ohne Krisenerfahrung (N=139). Um Rückschlüsse auf befragte Jugendämter zu vermeiden, wurden die regionalen Medien in Abbildung 6 anonymisiert.

303 von insgesamt 1.007 Artikeln stellen Jugendämter im Kontext einer medialen Krise^F dar. Dies entspricht 30 Prozent des Untersuchungsmaterials. Die Verteilung der Berichterstattung über die untersuchten Kalenderjahre zeigt eine relativ kontinuierliche Berichterstattung über Jugendämter in den Jahren 2009 bis 2011. Ab 2012 ist ein deutlicher Anstieg der Medienberichterstattung über Jugendämter zu verzeichnen (vgl. Tabelle 8).

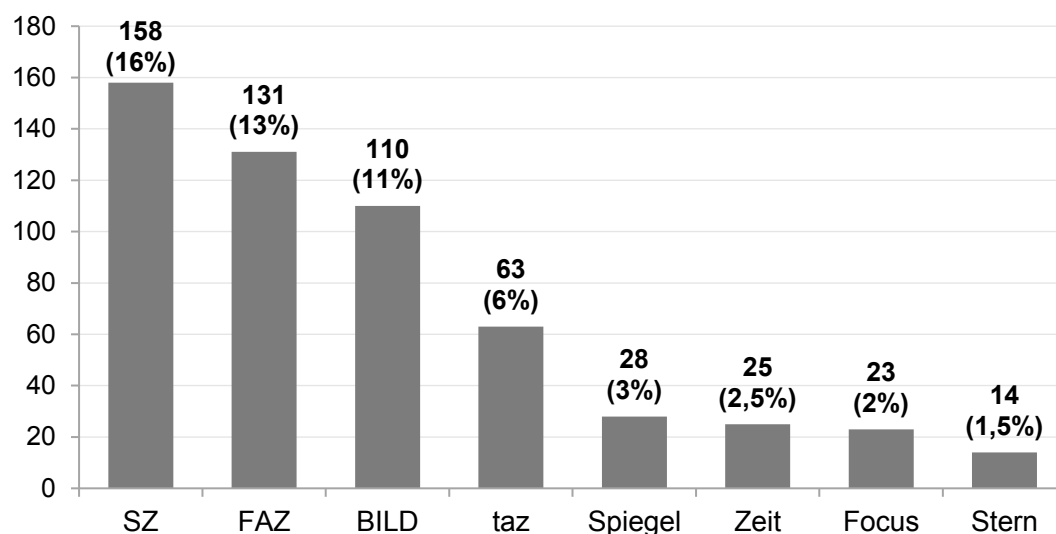
Tabelle 8: Anzahl der analysierten Artikel im Untersuchungszeitraum 2009 bis 2013 (N=1.007)

Jahr	Anzahl der Artikel	Anteil der Berichterstattung in %
2009	177	18
2010	136	13
2011	160	16
2012	304	30
2013	230	23
Total	1007	100

Quelle: eigene Erhebung

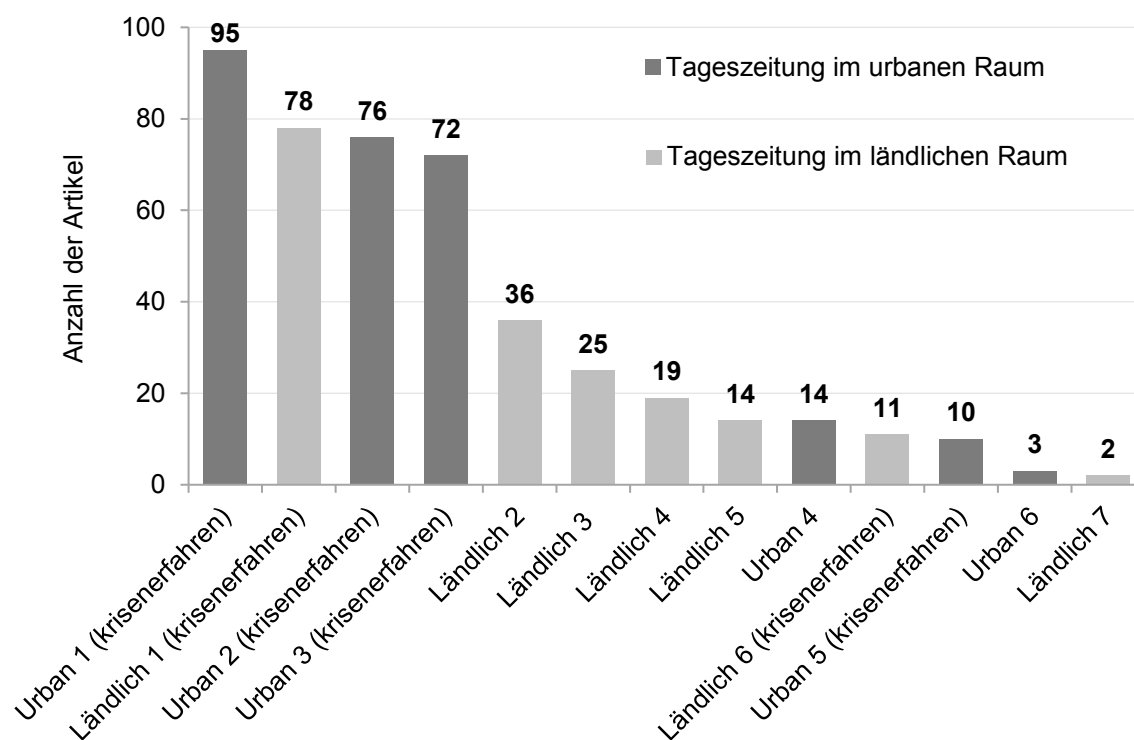
^F Für jeden Artikel hat das Forschungsteam ermittelt, ob die Jugendämter aus Sicht der medialen Berichterstattung im Kontext einer medialen Krise dargestellt werden. Jugendämter werden dann im Kontext einer medialen Krise dargestellt, wenn sie in den analysierten Artikeln in „hochgradig ambivalente[n] Situationen [thematisiert werden], die mit geringer Wahrscheinlichkeit eintreten und potenziell schwere Folgen nach sich ziehen“ (Schwarz/Löffelholz 2014, S. 1304). Diese Situationen „gefährden aus Sicht zentraler [im Beitrag (direkt) zitierter oder dargestellter] Anspruchsgruppen die Entwicklungs- und/oder die Lebensfähigkeit [der Jugendämter] und werden von [im Beitrag (direkt) zitierten oder dargestellten] Anspruchsgruppen (...) als bedrohlich, negativ und belastend wahrgenommen“ (Schwarz/Löffelholz 2014, S. 1304–1305). Anspruchsgruppen umfassen dabei auch die Medienvertreter/innen, die Artikel über Jugendämter verfassen.

Abbildung 5: Anzahl der analysierten Artikel in den einzelnen überregionalen Medien (N=552)



Quelle: eigene Erhebung

Abbildung 6: Anzahl der analysierten Artikel in den einzelnen regionalen Medien (N=455)

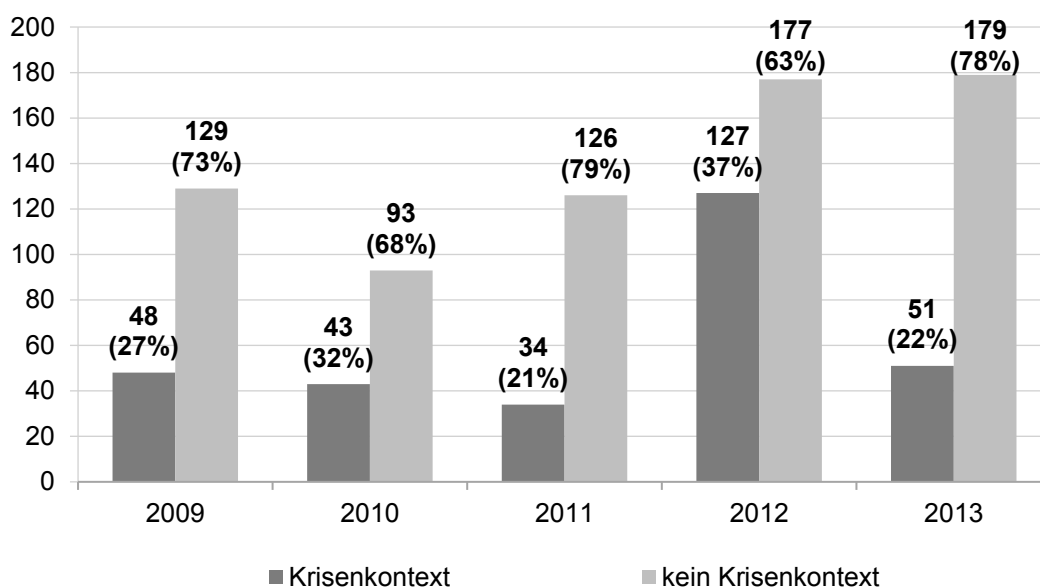


Quelle: eigene Erhebung

Der Anstieg der Medienberichterstattung im Jahr 2012 ist auf eine große Anzahl von Artikeln mit Krisenbezug zurückzuführen: Knapp 37 Prozent aller 2012 publizierten Artikel weisen einen Krisenbezug auf. Diese Tendenz setzt sich im Jahr 2013 nicht fort: Nur rund 22 Prozent aller Artikel stellen Jugendämter im Jahr 2013 im Kontext einer Krise dar (vgl. Abbildung 7). Dieser deutliche Unterschied lässt sich unter anderem auf die Einzelfälle ‚Chantal‘, ‚Jeremy‘ und ‚Maya‘ zurückführen, die im Jahr 2012 hohe mediale Aufmerksamkeit erhalten haben. Eine Betrachtung der Themenkomplexe, die die Berichterstattung über Jugendämter in den Jahren 2012 und 2013 prägten, stützen diese Beobachtung: Im Jahr 2012 wurden Einzelfälle in knapp 50 Prozent aller Artikel als Thema genannt. Die Aufgaben und Leistungen der Jugendämter wurden hingegen lediglich in 35 Prozent aller 2012 erschienen Artikel thematisiert. Im Jahr 2013 kehrt sich dieses Bild um: Die Aufgaben und Leistungen der Jugendämter werden in 56 Prozent aller Artikel thematisiert und stellen damit die wichtigsten Themen der Medienberichterstattung dar. Einzelfälle werden hingegen nur in 26 Prozent aller Artikel als Thema genannt.

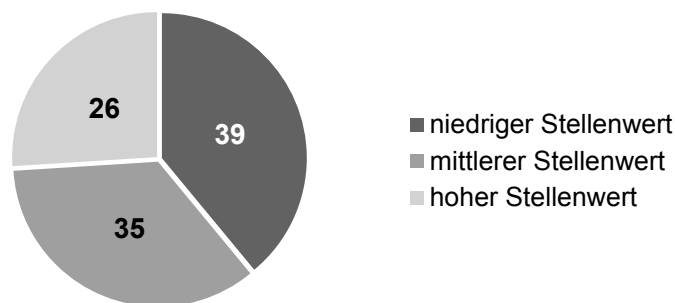
Der Stellenwert der Jugendämter in einem Artikel wird anhand des Umfangs, den das Thema Jugendämter in einem Artikel einnimmt, gemessen. Die Jugendämter verfügen über einen hohen Stellenwert, wenn sie den Schwerpunkt eines Artikels bilden und mehr als 50 Prozent eines Artikels ausmachen. Dies trifft auf rund ein Viertel aller Artikel zu. In 35 Prozent aller Artikel kommt den Jugendämtern ein mittlerer Stellenwert zu. In 39 Prozent aller Artikel werden die Jugendämter nur am Rande thematisiert (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 7: Anzahl der Artikel mit und ohne Krisenbezug im Untersuchungszeitraum 2009 bis 2013 (N=1.007)



Quelle: eigene Erhebung

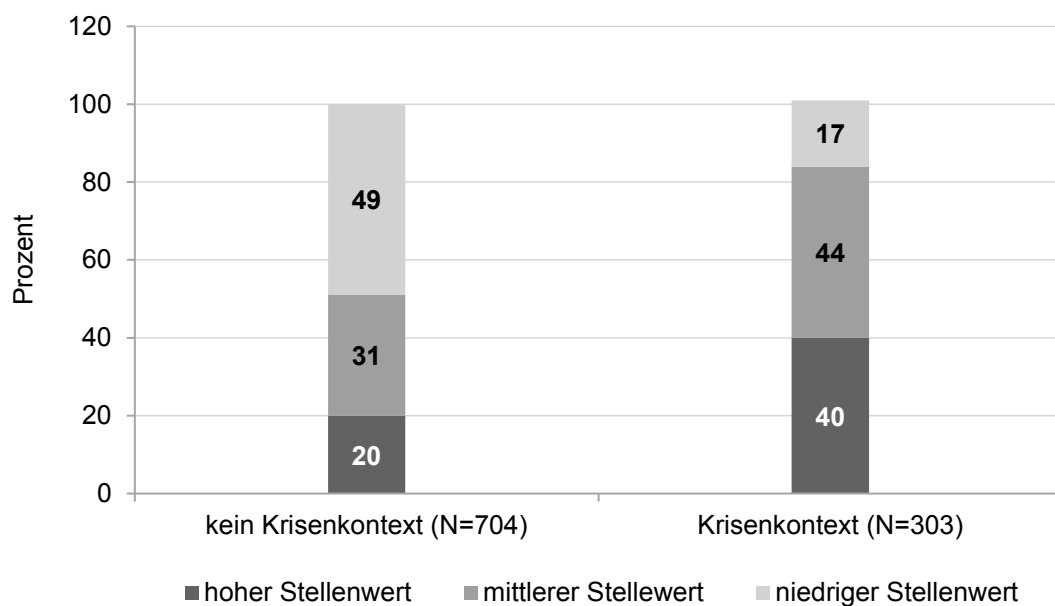
Abbildung 8: Stellenwert der Jugendämter in der Medienberichterstattung (Angaben in %, N=1.007)



Quelle: eigene Erhebung

Der Stellenwert der Jugendämter in der Berichterstattung hängt erheblich davon ab, ob die Jugendämter im Kontext einer Krise oder ohne Krisenkontext dargestellt werden. Abbildung 9 illustriert, dass die Jugendämter deutlich häufiger den Schwerpunkt eines Artikels bilden, wenn sie im Kontext einer Krise thematisiert werden. In knapp 40 Prozent aller Artikel mit Krisenbezug kommt den Jugendämtern ein hoher Stellenwert in der Medienberichterstattung zu. Dies gilt nur für rund 20 Prozent aller Artikel ohne Krisenbezug. In der Medienberichterstattung ohne Krisenbezug werden die Jugendämter in knapp der Hälfte aller Artikel nur am Rande thematisiert.

Abbildung 9: Stellenwert der Jugendämter in der Medienberichterstattung – Vergleich von Artikel mit und ohne Krisenbezug (Angaben in %)



Quelle: Eigene Erhebung

2.2.2 Jugendämter als Quelle der Medienberichterstattung

Diese Kategorie erhebt, auf Basis welcher Informationsquellen ein Beitrag publiziert wird. Die Quelle eines Beitrags kann sowohl zu Beginn als auch am Ende eines Beitrags aufgeführt sein (z.B. durch das Kürzel einer Nachrichtenagentur) oder sich aus dem Text erschließen. In jedem Beitrag konnten bis zu zwei Quellen erfasst werden. Jugendämter werden in knapp 9 Prozent aller Artikel als Quelle der Medienberichterstattung genannt. Jugendämter sind dann Quelle der Berichterstattung, wenn Medienvertreter/innen von Jugendämtern verfasste Pressemitteilungen und/oder von Jugendämtern initiierte Pressekonferenzen aufgreifen oder selbst Statements von Jugendämtern einholen. Andere Quellen^G, wie beispielsweise die Polizei, die Staatsanwaltschaft oder politische Akteure, fungieren hingegen vier Mal so oft als Quelle der Berichterstattung. Bislang gelingt es Jugendämtern folglich nur in geringem Maße, Berichterstattung zu initiieren oder als Hauptinformant aufzutreten (vgl. Abbildung 10).

Dieses Bild zeigt sich bei Artikeln mit und ohne Krisenbezug. Jugendämter treten im Krisenkontext etwas häufiger als Quelle der Berichterstattung auf. Es sind jedoch vor allem andere Quellen (z.B. lokale Politiker, Polizeisprecher), die im Kontext einer Krise deutlich wichtiger werden. Ihr Anteil steigt von 34 Prozent auf 44 Prozent (vgl. Tabelle 9).

Tabelle 9: Wie häufig werden Medien, Nachrichtenagenturen, Jugendämter und andere Quellen als Quellen der Berichterstattung genannt? Vergleich der Artikel mit und ohne Krisenbezug (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich)

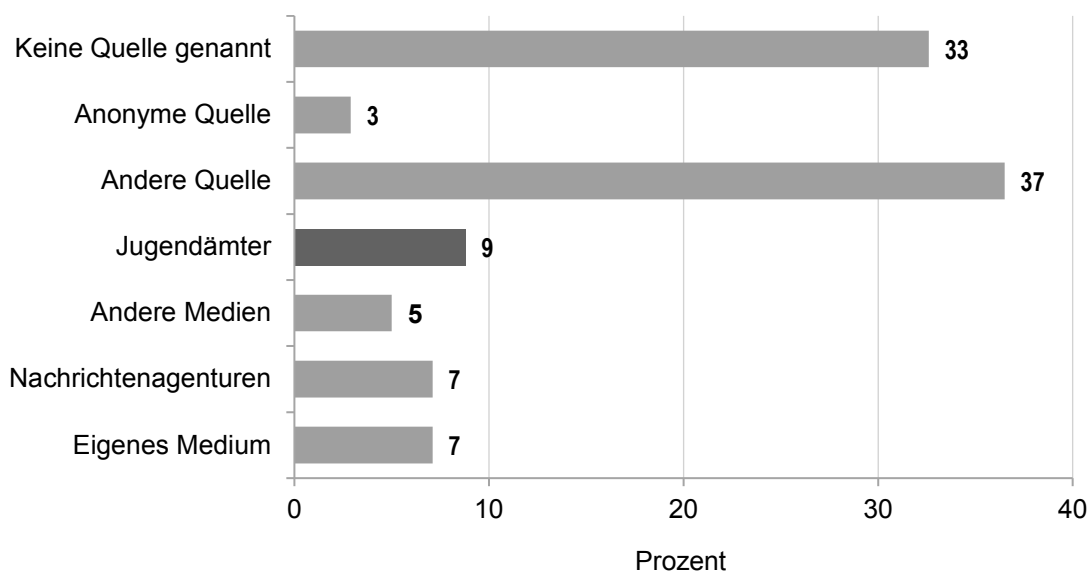
Quelle	Artikel mit Krisenbezug (N=303)	Artikel ohne Krisenbezug (N=704)
Andere Quelle*	44	34
Eigenes Medium	13	5
Jugendämter	12	8
Andere Medien	8	4
Nachrichtenagenturen*	7	7
Anonyme Quelle	4	2

*signifikant auf einem Niveau von $p \leq 0,05$ (Chi-Quadrat-Test)

Quelle: eigene Erhebung

^G Andere Quellen fassen alle Informationsquellen zusammen, die nicht auf Jugendämter, Medienvertreter oder Nachrichtenagenturen zurückzuführen sind. Dies schließt unter anderem Polizei, Staatsanwaltschaft, Richter, Verteidiger, Gutachter sowie weitere Akteure aus dem Bereich Recht, politische Akteure, Klient/innen, Angehörige und Nachbarn, Freie Träger, Vertreter/innen von Schulen, Betreuungseinrichtungen, Akteure aus dem Gesundheitsbereich sowie Vereine und Verbände ein.

Abbildung 10: Wie häufig werden Medien, Nachrichtenagenturen, Jugendämter und andere Quellen als Quellen der Berichterstattung genannt? (Angaben in %, N=1.007)



Quelle: eigene Erhebung

Jugendämter fungieren häufiger als Quelle in regionalen Medien (knapp 11 Prozent aller Artikel in regionalen Medien) als in überregionalen Medien (rund 7 Prozent aller Artikel in überregionalen Medien). Auffällig ist zudem, dass regionale Medien so gut wie nie auf Nachrichtenagenturen als Quellen zurückgreifen. Vielmehr greifen diese vor allem auf Informationen anderer Akteure sowie vergangene Berichterstattung im eigenen Medium zurück, wenn sie über Jugendämter berichten (vgl. Tabelle 10).

Tabelle 10: Wie häufig werden Medien, Nachrichtenagenturen, Jugendämter und andere Quellen als Quellen der Berichterstattung genannt? Vergleich überregionaler und regionaler Berichterstattung (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich)

Quelle	Überregionale Berichterstattung (N=552)	Regionale Berichterstattung (N=455)
Andere Quelle	42	30
Nachrichtenagenturen**	12	1
Jugendämter**	7	11
Eigenes Medium	7	7
Andere Medien	6	4
Anonyme Quelle	4	2

**signifikant auf einem Niveau von $p \leq 0,01$ (Chi-Quadrat-Test)

Quelle: eigene Erhebung

2.2.3 Themen in der Medienberichterstattung

Im Rahmen der Kategorie Themen wurden die inhaltlichen Schwerpunkte eines Artikels erfasst. In jedem Artikel konnten bis zu drei Themen erfasst werden. In dieser Studie wurden acht Themenkomplexe untergliedert, die in Tabelle 11 aufgeführt sind. Die Aufgaben und Leistungen der Jugendämter stellen den wichtigsten inhaltlichen Schwerpunkt dar, der in etwas mehr als der Hälfte aller Artikel (N=525) benannt wird. Der Themenkomplex, Aufgaben und Leistungen der Jugendämter' gliedert sich in:

- Angebote für Familien und Eltern (u.a. Beratung und Hilfestellung bei Erziehungsfragen, finanzielle Hilfen, Adoptionen) (19 Prozent aller Artikel),
- Kinder- und Jugendarbeit (u.a. Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche, Beratungsangebote für Kinder und Jugendliche) (5 Prozent aller Artikel) sowie
- den Kinder- und Jugendschutz (u.a. Inobhutnahmen, Pflegschaft und Vormundschaft von Kindern und Jugendlichen) (27 Prozent aller Artikel).

Tabelle 11: Themenkomplexe der Medienberichterstattung (Mehrfachnennungen möglich, N=1.007)

Themenkomplex	Anzahl der Nennungen	Anteil der Berichterstattung in %
Aufgaben und Leistungen der Jugendämter	525	52
Einzelfälle von Kindeswohlgefährdung	382	38
Jugendämter und Klient/innen	173	17
Arbeitsbedingungen der Jugendämter	133	13
Handel der Jugendämter	99	10
Interaktionen der Jugendämter mit anderen Organisationen	102	10
Rechtliche Rahmenbedingungen der Jugendämter	100	10
Bezug auf Einzelfälle von Kindeswohlgefährdung in der Vergangenheit	84	8

Quelle: eigene Erhebung

Den zweiten inhaltlichen Schwerpunkt der Medienberichterstattung bilden öffentlich gewordene Einzelfälle von Kindeswohlgefährdung, die in 38 Prozent aller Artikel (N=382) thematisiert wurden. Weitere 8 Prozent aller Artikel (N=84) beziehen sich auf

Einzelfälle, die sich vor dem Untersuchungszeitraum ereignet haben. In rund 17 Prozent aller Artikel (N=173) beleuchten die Medien die Situation von Klient/innen und/oder deren Beziehungen zu den Jugendämtern. Die Themenkomplexe ‚Handeln der Jugendämter‘ (10 Prozent), ‚Arbeitsbedingungen in Jugendämtern‘ (13 Prozent), ‚rechtliche Rahmenbedingungen der Arbeit der Jugendämter‘ (10 Prozent) sowie ‚Interaktion der Jugendämter mit anderen Organisationen‘ (u.a. Polizei, Schulen oder Kindertageseinrichtungen) (10 Prozent) fließen mit ungefähr gleichen Anteilen in die Medienberichterstattung ein.

Im Rahmen des Themenkomplexes ‚Aufgaben und Leistungen‘ der Jugendämter wird der Kinder- und Jugendschutz mit 27 Prozent aller Artikel (N=269) am häufigsten thematisiert. Angebote für Familien und Eltern sind in 19 Prozent der Artikel (N=192) Gegenstand der Berichterstattung. Über die Kinder- und Jugendarbeit der Jugendämter wird wesentlich seltener (5 Prozent) berichtet. Die Kampagne „Unterstützung, die ankommt“ wird in den Medien kaum als Thema wahrgenommen und tritt in weniger als einem Prozent aller Artikel (N=3) auf. Stellt man Artikel mit und ohne Krisenbezug gegenüber, zeigt sich, dass Angebote für Familien und Eltern sowie die Kinder- und Jugendarbeit nahezu ausschließlich in Artikeln ohne Krisenbezug thematisiert werden. Der Kinderschutz wird hingegen schwerpunktmäßig in Artikeln mit Krisenbezug als Thema aufgenommen.

Einzelfälle der Kindeswohlgefährdung bilden mit 38 Prozent den zweiten thematischen Schwerpunkt der Medienberichterstattung über Jugendämter. Dabei haben insbesondere die Fälle 'Chantal' (N=92), 'Maya' (N=36), 'Jeremy' (N=34) sowie 'Lara Mia' (N=29) hohe mediale Aufmerksamkeit erfahren (eine Übersicht über alle in der Medienberichterstattung erfassten Einzelfälle ist dem Anhang beigelegt). Obgleich Einzelfälle der Kindeswohlgefährdung schwerpunktmäßig in Artikeln mit Krisenbezug thematisiert werden (84 Prozent aller Artikel mit Krisenbezug), treten Einzelfälle auch in 18 Prozent aller Artikel ohne Krisenbezug auf. Dies umfasst beispielsweise Artikel, in denen Lernprozesse nach Einzelfällen dargestellt werden. Einzelfälle, die sich vor dem Untersuchungszeitraum ereignet haben, sind in 8 Prozent aller Artikel Gegenstand der Berichterstattung. Hier ist insbesondere der Fall 'Kevin' hervorzuheben, auf den 37 Artikeln Bezug nehmen.

Der Themenkomplex ‚Jugendämter und Klient/innen‘, der in 17 Prozent aller Artikel auftrat, gliedert sich in die Unteraspekte ‚Situation von Klient/innen‘ und ‚Beziehungen zwischen Jugendämtern und Klient/innen‘. Journalist/innen berichten am häufigsten über die Situation von Klient/innen (N=95) sowie ihren Alltag. Die Beziehungen zwischen Jugendämtern und Klient/innen stehen hingegen nur in 18 Artikeln im Fokus. Sie werden vorrangig in Artikeln ohne Krisenbezug thematisiert (20,5 Prozent aller Artikel ohne Krisenbezug im Vergleich zu knapp 10 Prozent aller Artikel mit Krisenbezug).

Der Themenkomplex ‚Handeln der Jugendämter‘ umfasst den Umgang der Jugendämter mit Informationen (allgemein oder in konkreten Situationen), ergriffene Maßnahmen oder unterlassene Handlungen (allgemein oder in konkreten Situationen) sowie Gutachten und statistische Angaben zu Tätigkeiten der Jugendämter. Das Handeln der Jugendämter ist in knapp 10 Prozent aller Artikel (N=99) Gegenstand der Medienberichterstattung. Bei einer vergleichenden Analyse von Artikeln mit und ohne Krisenbezug zeigt sich ein statistisch bedeutsamer Unterschied: Während das Handeln der Jugendämter in 15 Prozent aller Artikel mit Krisenbezug (N=46) einen inhaltlichen Schwerpunkt darstellt, trifft dies nur auf 6 Prozent aller Artikel ohne Krisenbezug (N=53) zu.

Die Arbeitsbedingungen in Jugendämtern werden in 13 Prozent aller Artikel (N=133) thematisiert. Eine detailliertere Betrachtung dieses Themenkomplexes zeigt, dass vor allem Strukturen von Jugendämtern und Umstrukturierungsprozesse (N=37) Gegenstand der Medienberichterstattung sind. Die Arbeitsbelastung (N=11), die Fachkompetenz (N=11) sowie die personelle (N=11) und finanzielle (N=9) Situation in Jugendämtern werden hingegen wesentlich seltener thematisiert. Die Darstellung der personellen und finanziellen Situation in den Jugendämtern geht in fast allen Fällen mit der Aussage einher, dass die Jugendämter über zu wenige Ressourcen verfügen. Die Aus- und Weiterbildung (N=7) sowie die emotionale Belastung (N=4) von Mitarbeiter/innen treten nur marginal als Themen der Medienberichterstattung auf. Die Arbeitsbedingungen in Jugendämtern werden häufiger in Artikeln mit Krisenbezug (17 Prozent) als in Artikeln ohne Krisenbezug (11 Prozent) beleuchtet.

Die Interaktion der Jugendämter mit anderen Organisationen wird in 10 Prozent aller Artikel diskutiert. Am häufigsten wird über die Zusammenarbeit mit freien Trägern (N=21), der Polizei (N=15) sowie Akteuren aus dem Bereich Medizin und Gesundheit (N=13) berichtet. Dabei verweisen die Artikel häufig auf eine geplante oder geforderte Intensivierung der Zusammenarbeit. Die Kooperation der Jugendämter mit anderen Organisationen wird vorrangig in der Berichterstattung ohne Krisenbezug als Thema aufgegriffen (12 Prozent aller Artikel ohne Krisenbezug im Vergleich zu 6 Prozent der Artikel mit Krisenbezug). Rechtliche Rahmenbedingungen der Arbeit der Jugendämter bilden in 10 Prozent aller Artikel (N=100) einen inhaltlichen Schwerpunkt. Sie stehen vor allem dann im Fokus, wenn über geplante oder bereits in Kraft getretene Regelungen berichtet wird, die die Arbeit der Jugendämter betreffen. Sie werden häufiger in Artikeln ohne Krisenkontext (11 Prozent) als in Artikeln mit Krisenkontext (6 Prozent) aufgegriffen.

2.2.4 Medial wahrgenommene Anspruchsgruppen der Jugendämter

Bei den Anspruchsgruppen der Jugendämter handelt es sich um alle internen und externen Personengruppen bzw. Organisationen, die von den Handlungen der Jugendämter gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind. Darüber hinaus sind

alle internen und externen Personengruppen eingeschlossen, die auf die Jugendämter und ihr Handeln Einfluss haben. In jedem Artikel konnten bis zu fünf Anspruchsgruppen verschlüsselt werden. Es wurde dabei unterschieden zwischen den Freien Trägern der Jugendhilfe und Organisationen, mit denen Jugendämter interagieren (u.a. Polizei, Schulen, Kindertagesstätten oder medizinische Einrichtungen). Freie Träger der Jugendhilfe interagieren ebenso wie Polizei oder Schulen mit dem Jugendamt. Die Besonderheit liegt jedoch darin, dass Freie Träger der Jugendhilfe von Jugendämtern beauftragt werden, um Leistungen und Aufgaben der Jugendhilfe nach §2 Sozialgesetzbuch (SGB) VIII zu erfüllen. Sie erhalten eine finanzielle Unterstützung von Jugendämtern und werden von ihnen kontrolliert. Interaktionen mit z.B. Polizei oder Schulen kann entweder auf Basis einzelner Projekte oder einzelner Fälle erfolgen. Eine fallbasierte Interaktion liegt dann vor, wenn die Schule das Jugendamt informiert, weil ein Kind wiederholt unentschuldigt in der Schule gefehlt hat. Eine Vortragsreihe des Jugendamtes in Schulen zum Thema Kinderschutz ist ein Beispiel für eine projektbasierte Interaktion.

Tabelle 12: Anspruchsgruppen der Jugendämter in der Medienberichterstattung – Gruppen von Akteuren (N=1.007)

Gruppe von Akteuren	Anzahl der Nennungen	Anteil der Berichterstattung in %
Adressaten der Kinder- und Jugendhilfe	850	84
Organisationen, mit denen die Jugendämter interagieren	287	28
Politik	233	23
Recht	179	18
Freie Träger der Jugendhilfe	114	11
Jugendämter	89	9
(lokale) Bevölkerung	86	9
Sonstige	79	8
Verbände und Vereine	26	3

Quelle: eigene Erhebung

Adressaten der Kinder- und Jugendhilfe, darunter Kinder, Jugendliche, junge Erwachsene, Erwachsene, Pflege- und Adoptiveltern, werden in mehr als 84 Prozent aller Artikel genannt und bilden damit die mit Abstand am häufigsten genannte Anspruchsgruppe. Organisationen, mit denen die Jugendämter interagieren (28 Prozent), u.a. die Polizei, Schulen, Kindertagesstätten oder medizinische Einrichtungen, werden ebenso wie politische Akteure auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene (23 Prozent) als wichtige Anspruchsgruppen in den Medien thematisiert. In mehr als 10 Prozent aller Artikel tre-

ten Akteure aus dem Bereich Recht wie die Staatsanwaltschaft, Verteidiger/innen oder Gutachter/innen (18 Prozent) und die Träger der Jugendhilfe (11 Prozent) als Anspruchsgruppen auf. Akteure aus den Jugendämtern selbst, die (lokale) Bevölkerung sowie Verbände und Vereine werden eher selten in der Medienberichterstattung als Anspruchsgruppen genannt (vgl. Tabelle 12).

Tabelle 13 schlüsselt die oben dargestellten größeren Kategorien von Anspruchsgruppen und ihre Nennung in den Medien noch einmal detailliert auf. Es wurden dabei alle Personen und Personengruppen berücksichtigt, die in mehr als 5 Prozent aller Artikel als Anspruchsgruppe dargestellt werden: Im Hinblick auf Adressaten der Kinder- und Jugendhilfe werden in den 1.007 analysierten Medienbeiträgen insbesondere Kinder (59 Prozent), Eltern (45 Prozent), Jugendliche (17 Prozent) und Pflegeeltern (10 Prozent) als Anspruchsgruppen hervorgehoben. In der Gruppe der politischen Akteure sind es insbesondere Politiker/innen auf Kommunalebene, die in den Medien als Anspruchsgruppe auftreten (14 Prozent). Unter den Organisationen, mit denen die Jugendämter interagieren, wird die Polizei besonders häufig (9 Prozent) als Anspruchsgruppe genannt.

Tabelle 13: Anspruchsgruppen der Jugendämter in der Medienberichterstattung – Akteure, die in über 5% aller Artikel genannt wurden (N=1.007)

Akteur	Anzahl der Nennungen	Anteil der Berichterstattung in %
Kinder	592	59
Eltern	453	45
Jugendliche	172	17
Politik auf Kommunalebene	136	14
Pflegeeltern	101	10
Polizei	92	9
Gericht	87	9
Staatsanwaltschaft	57	6
andere Behörden	54	5
Politik auf Landesebene	54	5

Quelle: eigene Erhebung

Eine detaillierte Aufschlüsselung der Organisationen, mit denen Jugendämter interagieren, in Tabelle 14 zeigt, dass die Polizei (9 Prozent, N=92), Akteure aus dem Bereich Medizin und Gesundheit (6 Prozent, N= 63, hier vor allem Ärzte/Ärztinnen und Psychiater/innen und Psycholog/innen), Betreuungseinrichtungen (6 Prozent, N=58) sowie

Schulen (5 Prozent, N=43) am häufigsten als Anspruchsgruppen der Jugendämter in der Medienberichterstattung auftreten. Eine Gegenüberstellung von Artikeln mit und ohne Krisenbezug legt offen, dass Akteure, mit denen Jugendämter interagieren, etwas häufiger in Artikeln ohne Krisenbezug (30 Prozent aller Artikel ohne Krisenbezug, N=213) auftreten als in Artikeln mit Krisenbezug (24 Prozent aller Artikel mit Krisenbezug). Ein deutlicher Unterschied zeigt sich bei Kindertagesstätten, die nahezu ausschließlich in Artikeln ohne Krisenbezug als Anspruchsgruppe genannt werden (4 Prozent aller Artikel ohne Krisenbezug gegenüber weniger als einem Prozent aller Artikel mit Krisenbezug).

Tabelle 14: Nennung von interagierenden Organisationen als Anspruchsgruppen der Jugendämter in den Medien – Vergleich von Artikeln mit Krisenbezug (N=303) und ohne Krisenbezug (N=704, Angaben in %)

Organisation	Artikel mit Krisenbezug (N=303)	Artikel ohne Krisenbezug (N=704)	alle Artikel (N=1.007)
Polizei	10	9	9
Schulen	5	4	5
Kindertagesstätten*	<1	4	3
Betreuungseinrichtungen	5	6	6
Behörden	5	6	5
Medizin und Gesundheitsbereich	5	7	6
Ärzte	1	2	2
Krankenhaus	1	1	1
Psychiatrie/Psychologie	3	2	2

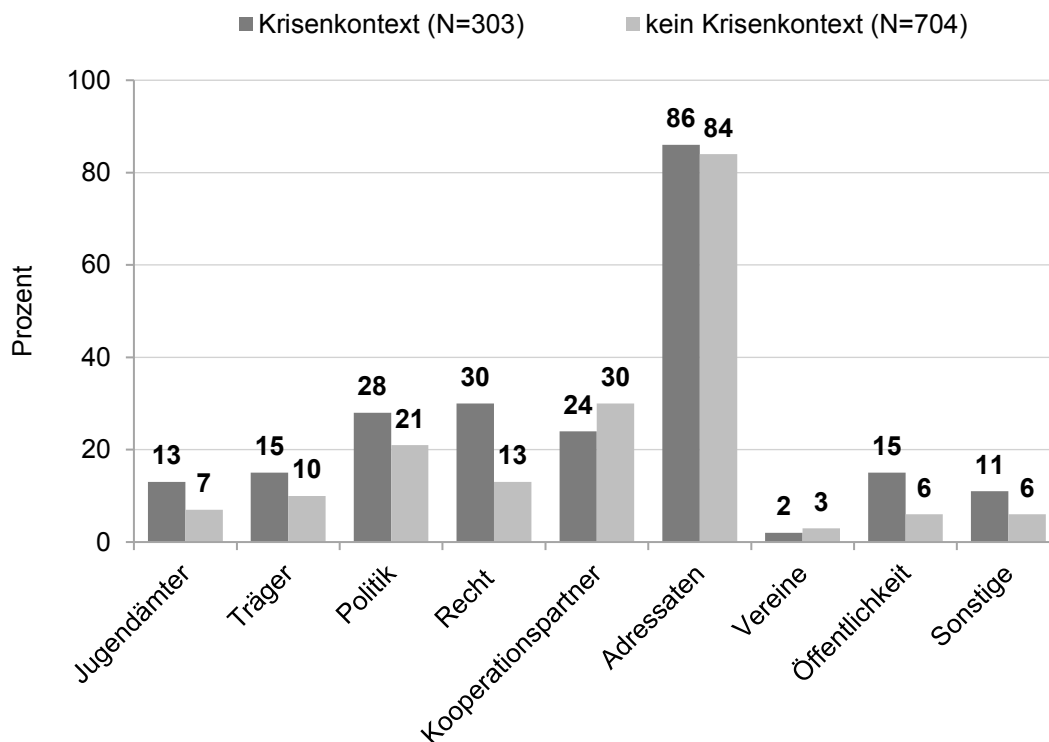
*signifikant auf einem Niveau von $p \leq 0,05$ (Chi-Quadrat-Test). Anmerkung: nur interagierende Organisationen, die in mind. 5 Artikeln als Anspruchsgruppe genannt wurden

Quelle: eigene Erhebung

Die Nennung von Anspruchsgruppen in den Medien variiert in Abhängigkeit davon, ob die Berichterstattung im Kontext einer Krise erfolgt und ob sie in überregionalen oder regionalen Medien stattfindet. In Artikeln mit Krisenbezug werden Jugendämter und Träger deutlich häufiger als Anspruchsgruppe herausgestellt als in Artikeln ohne Krisenbezug. Deutliche Unterschiede zeigen sich auch im Hinblick auf die Akteure aus dem Bereich Recht: Sie werden in Artikeln mit Krisenbezug mehr als doppelt so häufig genannt wie in Artikeln ohne Krisenbezug. Medienvertreter/innen treten in 9 Prozent (N=27) aller Artikel mit Krisenbezug, und damit drei Mal so häufig wie in Artikeln ohne Krisenbezug, als Anspruchsgruppe der Jugendämter auf. Die lokale Öffentlichkeit wird selten als Anspruchsgruppe thematisiert. Es zeigt sich jedoch, dass die lokale Öffentlichkeit häufiger in Artikeln ohne Krisenbezug (2 Prozent aller Artikel ohne Krisen-

bezug (N=11) gegenüber weniger als einem Prozent in Artikeln mit Krisenbezug (N=1)) als Anspruchsgruppe herausgestellt wird. Medienvertreter/innen und die lokale Öffentlichkeit sind in Abbildung 11 gemeinsam als Öffentlichkeit erfasst. Auch Familienangehörige und Nachbarn konnten in nur wenigen Fällen als Anspruchsgruppen der Jugendämter identifiziert werden. Es zeigt jedoch sowohl für Familienangehörige (N=25) als auch für Nachbarn (N=19), dass sie in der Medienberichterstattung deutlich häufiger in Artikeln mit Krisenbezug (Familienangehörige: 5 Prozent (N=14), Nachbarn: 5 Prozent (N=14)) als in Artikeln ohne Krisenbezug (Familienangehörige: 2 Prozent (N=11), Nachbarn: 1 Prozent (N=5)) als Anspruchsgruppen auftreten. Nachbarn und Familienangehörige sind in Abbildung 11 in der Gruppe ‚Sonstiges‘ dargestellt.

Abbildung 11: Anspruchsgruppen von Jugendämtern in der Medienberichterstattung – Vergleich von Artikeln mit Krisenbezug und ohne Krisenbezug (Angaben in %)



Quelle: eigene Erhebung

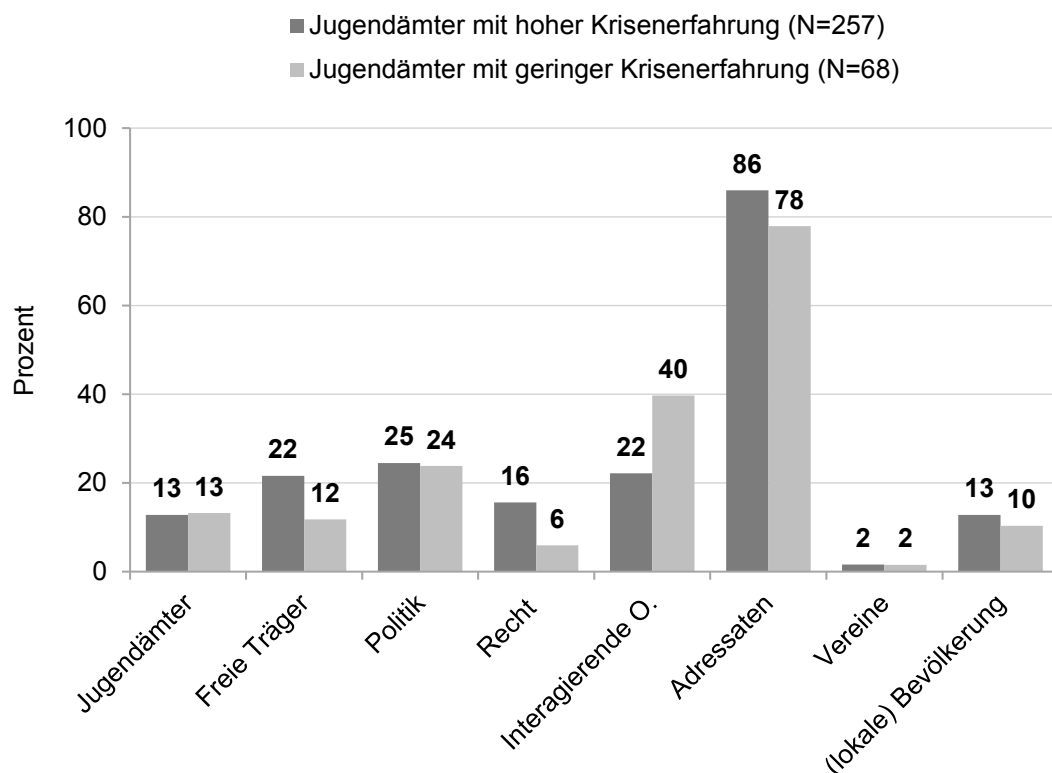
Im Hinblick auf Vereine und Verbände wurden Elternverbände, Väterverbände, Lehrerverbände sowie Migrantenverbände separat erhoben. Von den insgesamt 26 Artikeln (3 Prozent aller Artikel), die Vereine und Verbände als Anspruchsgruppe ausweisen, verweisen nur vier Beiträge konkret auf Migrantenverbände und nur ein Artikel (ohne Krisenbezug) auf Elternverbände. Migrantenverbände werden in drei von vier Artikeln ohne Krisenbezug als Anspruchsgruppe genannt. In den restlichen 21 Artikeln erfolgt

entweder keine Konkretisierung der Vereine oder Verbände oder es handelt sich um spezifische Vereine oder Verbände, die in dieser Studie nicht einzeln kodiert wurden.

In Artikeln überregionaler Medien werden Akteure aus dem Bereich Recht in 22 Prozent aller Artikel und damit fast doppelt so häufig wie in regionalen Medien (12 Prozent) als Anspruchsgruppe dargestellt. Umgekehrt werden Jugendämter und Träger häufiger als Anspruchsgruppen in den regionalen als in den überregionalen Medien genannt.

In diesem Abschnitt wird die Berichterstattung über die Jugendämter auf regionaler Ebene ausgewertet, die auch in die leitfadengestützte Befragung einbezogen wurden. Dabei handelt es sich um Jugendämter, die im Rahmen der Vorabrecherche als krisenerfahren oder krisenunerfahren bzw. als Ämter in ländlichen oder urbanen Räumen identifiziert.

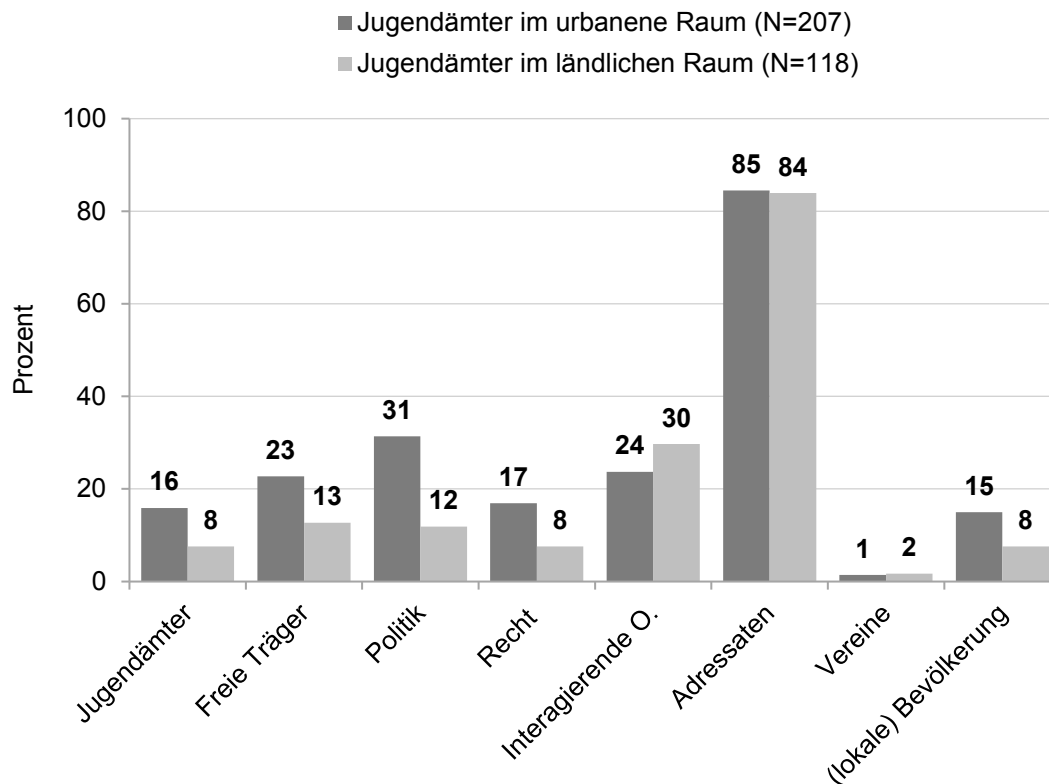
Abbildung 12: Anspruchsgruppen von Jugendämtern in der Medienberichterstattung – Vergleich Berichterstattung über Jugendämter mit hoher und geringer Krisenerfahrung (Angaben in %)



Quelle: eigene Erhebung

In der Medienberichterstattung über Jugendämter mit hoher Krisenerfahrung zeigt sich eine Akzentuierung von Freien Trägern und Akteuren aus dem Bereich Recht, die deutlich häufiger als Anspruchsgruppen benannt werden als in der Berichterstattung über Jugendämter mit geringer Krisenerfahrung. In 40 Prozent aller Artikel über Jugendämter mit geringer Krisenerfahrung werden Organisationen, mit denen Jugendämter interagieren, als Anspruchsgruppen benannt. Diese treten hingegen nur in 22 Prozent aller Artikel über Jugendämter mit hoher Krisenerfahrung als Anspruchsgruppen auf (vgl. Abbildung 12). Der Vergleich zwischen der Berichterstattung über Jugendämter im urbanen und im ländlichen Raum zeigt deutliche Unterschiede: Jugendämter, Freie Träger, politische und rechtliche Akteure sowie die Öffentlichkeit (lokale Bevölkerung) werden in der Berichterstattung über Jugendämter im urbanen Raum deutlich häufiger als Anspruchsgruppe genannt als in der Berichterstattung über Jugendämter im ländlichen Raum (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13: Anspruchsgruppen von Jugendämtern in der Medienberichterstattung – Vergleich Berichterstattung über Jugendämter im urbanen und im ländlichen Raum (Angaben in %)



Quelle: eigene Erhebung

2.2.5 Mediale Bewertung der Jugendämter

2.2.5.1 *Bewertung der Informiertheit, des Handelns und der fachlichen Kompetenz der Jugendämter*

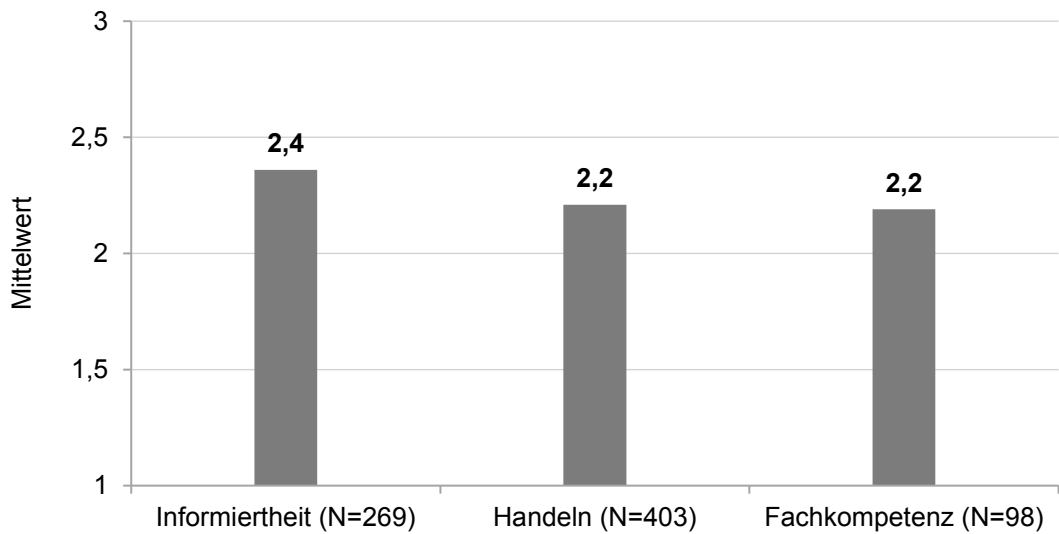
In diesem Abschnitt wird analysiert, wie gut die Jugendämter – nach Darstellung der Medien – gesellschaftliche Erwartungen und die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen. Diese Erwartungen können durch den Verfasser des Nachrichtenbeitrags aber auch durch direkte oder indirekte Zitate von Anspruchsgruppen benannt werden.

Die Bewertung der Jugendämter wurde nach der Informiertheit der Jugendämter, dem Handeln der Jugendämter sowie der Fachkompetenz seiner Mitarbeiter/innen untergliedert. Die ‚Informiertheit der Jugendämter‘ erfasst, wie gut einzelne Mitarbeiter/innen oder das Jugendamt als Organisation informiert sind, wie gut sie mit vorhandenen Informationen umgehen und wie gut der Informationsaustausch mit anderen Akteuren funktioniert. Der Indikator ‚Handeln der Jugendämter‘ misst, inwieweit das Handeln der Jugendämter in der medialen Darstellung als angemessen bzw. rechtzeitig bewertet wird. Dies schließt Aussagen von Journalist/innen sowie direkt oder indirekt zitierter Akteure ein. Die ‚Fachkompetenz der Mitarbeiter/innen in Jugendämtern‘ bezieht sich auf die mediale Bewertung der Aus- und Weiterbildung der Jugendamtsmitarbeiter/innen sowie ihre beruflichen Erfahrungen.

Eine Bewertung des Handelns der Jugendämter erfolgt insgesamt in 40 Prozent aller Artikel (N=403). Die Informiertheit wird nur in 27 Prozent aller Artikel (N=269) bewertet. In 10 Prozent aller Artikel gehen Medien auf die Fachkompetenz der Mitarbeiter/innen in den Jugendämtern ein. Während die Medien das Handeln und die Fachkompetenz gleichermaßen in Artikeln mit und ohne Krisenbezug bewerten, entfallen Bewertungen der Informiertheit der Jugendämter in 62 Prozent aller Fälle auf Artikel mit Krisenbezug. Die Bewertungen der Jugendämter wurden auf einer Skala von 1 (positiv) bis 3 (negativ) erhoben. Treten gleichermaßen positive und negative Bewertungen in einem Artikel auf, werden diese mit dem Skalenwert 2 (ambivalent) erfasst.

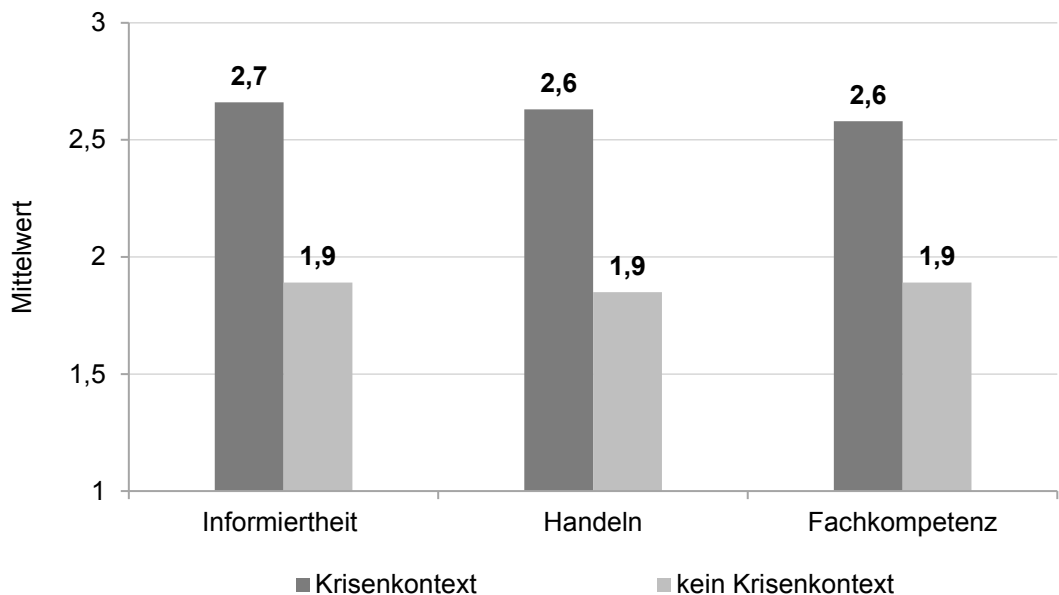
Der Vergleich der Mittelwerte zeigt, dass die Informiertheit der Jugendämter am negativsten bewertet wurde. Die Bewertungen des Handelns und der Fachkompetenz fällt eher ambivalent aus und unterscheidet sich kaum (vgl. Abbildung 14). Stellt man die Bewertungen in Artikeln mit Krisenbezug und ohne Krisenbezug gegenüber, zeigen sich statistisch bedeutsame Unterschiede für die Informiertheit, das Handeln und die Fachkompetenz ($p < 0,05$). Während die Bewertung der Jugendämter im Kontext einer Krise eher negativ ausfällt, weisen die Artikel ohne Krisenbezug eine positive bis ambivalente Bewertung der Jugendämter auf (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 14: Mittelwerte der Bewertung der Informiertheit, des Handelns und der Fachkompetenz der Jugendämter (Skala von 1 [positiv] bis 3 [negativ])



Quelle: eigene Erhebung

Abbildung 15: Mittelwerte der Bewertung der Informiertheit (N=269), des Handelns (N=403) und der Fachkompetenz (N=98) der Jugendämter – Vergleich von Artikeln mit und ohne Krisenbezug (Skala von 1 [positiv] bis 3 [negativ])



Quelle: eigene Erhebung

In Tabelle 15 wurden ausschließlich mediale Bewertungen der neun Jugendämter erfasst, die auch in der Leitfadensbefragung untersucht wurden. Es zeigt sich deutlich, dass Jugendämter im urbanen Raum negativer bewertet werden als Jugendämter im ländlichen Raum. Angesichts der sehr geringen Anzahl von Artikeln, in denen mediale Aussagen zur Bewertung dieser Jugendämter gefunden wurden, sind diese Befunde jedoch mit Vorsicht zu interpretieren.

Tabelle 15: Mittelwerte der Bewertung der Informiertheit, des Handelns und der Fachkompetenz der Jugendämter – Vergleich der Medienbewertung der befragten Jugendämter im urbanen und ländlichen Raum (Skala von 1 [positiv] bis 3 [negativ])

Raum Jugendamt	Bewertung Informiertheit	Bewertung Handeln*	Bewertung Fachkompetenz*
Jugendämter im urbanen Raum	2,5 (N=86)	2,4 (N=107)	2,6 (N=22)
Jugendämter im ländlichen Raum	1,6 (N=17)	1,5 (N=51)	1,2 (N=15)

* signifikant auf einem Niveau von $p \leq 0,05$ (Chi-Quadrat-Test)

Quelle: eigene Erhebung

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei einer vergleichenden Betrachtung der Bewertungen der befragten Jugendämter mit geringer und mit hoher Krisenerfahrung: Während für alle Jugendämter mit geringer Krisenerfahrung eine eher positive Tendenz der Bewertung der Informiertheit, des Handelns sowie der Fachkompetenz in der Medienberichterstattung erfolgt, zeigt sich für befragte Jugendämter mit hoher Krisenerfahrung eine deutlich negativere Bewertung. Auch hier gilt jedoch, dass die Befunde aufgrund der sehr geringen Fallzahl nicht verallgemeinert werden können.

Tabelle 16: Mittelwerte der Bewertung der Informiertheit, des Handelns und der Fachkompetenz der Jugendämter – Vergleich befragter Jugendämter mit hoher und geringer Krisenerfahrung (Skala von 1 [positiv] bis 3 [negativ])

Krisenerfahrung	Informiertheit	Handeln	Fachkompetenz
Jugendämter mit hoher Krisenerfahrung	2,5 (N=94)	2,2 (N=137)	2,2 (N=29)
Jugendämter mit geringer Krisenerfahrung	1,4 (N=9)	1,4 (N=21)	1,4 (N=8)

Quelle: eigene Erhebung

Grundsätzlich sind Befunde zum Vergleich der Berichterstattung über die befragten Jugendämter nach den Kategorien krisenerfahren/krisenunerfahren bzw. urban/ländlich immer vor folgendem Hintergrund zu interpretieren: Über die befragten Jugendämter im urbanen Raum sowie Jugendämter mit hoher Krisenerfahrung wird signifikant häufiger im Kontext spezifischer Krisen berichtet. Über die Jugendämter im ländlichen Raum sowie Jugendämter mit geringer Krisenerfahrung wird deutlich seltener im Krisenkontext berichtet. Negativere Bewertungen von urbanen Jugendämtern bzw. Ämtern mit hoher Krisenerfahrung können also auch mit der häufigeren Berichterstattung im Krisenkontext erklärt werden.

2.2.5.2 *Mediale Bewertung der expressiven Reputation der Jugendämter*

Der Begriff der expressiven Reputation beschreibt die emotionale Attraktivität^H der Jugendämter. Es wird dabei erfasst, inwieweit sich Personen nach Darstellung der Medien mit dem Jugendamt identifizieren können, wie sympathisch bzw. unsympathisch das Jugendamt (im Vergleich zu anderen Akteuren) auf Personen wirkt und wie viel Vertrauen Personen dem Jugendamt entgegenbringen. Im Fokus steht dabei der subjektive Eindruck von Personen. Die expressive Reputation wird in insgesamt 22 Prozent aller Artikel bewertet (N=223) und auf einer Skala von eins (positiv) bis drei (negativ) erhoben. Die expressive Reputation wird im Durchschnitt eher ambivalent beurteilt ($\bar{x}=2,2$). Ein statistisch bedeutsamer Unterschied zeigt sich im Vergleich von Artikeln mit Krisenbezug (N=84) und ohne Krisenbezug (N=139): Während die expressive Reputation der Jugendämter im Krisenkontext eher negativ ($\bar{x}=2,7$) bewertet wird, zeigt sich für die Artikel ohne Krisenkontext eine positive bis eher ambivalente Beurteilung der expressiven Reputation ($\bar{x}=1,8$).

Auch im Hinblick auf die Medienbewertung der neun befragten Jugendämter zeigen sich deutliche Unterschiede: Am häufigsten wird die expressive Reputation bei Jugendämtern im urbanen Raum mit hoher Krisenerfahrung bewertet (N=65). Die expressive Reputation von Jugendämtern im urbanen Raum mit geringer Krisenerfahrung ist hingegen nur in zwei Beiträgen Gegenstand der Berichterstattung. Im ländlichen Raum liegen nur wenige Bewertungen der expressiven Reputation vor. Dies trifft auf Jugendämter mit hoher (N=13) und mit geringer Krisenerfahrung (N=11) zu. Die expressive Reputation von Jugendämtern mit hoher Krisenerfahrung wird insgesamt deutlich schlechter bewertet als die expressive Reputation von Jugendämtern mit geringer Kri-

^H Die emotionale Attraktivität geht auf das Reputationskonzept von Eisenegger und Imhof (2008, S. 3) zurück. Emotionale Attraktivität betont die Besonderheit und die Identität eines Akteurs und schafft die „Voraussetzung dafür, dass sich relevante Bezugsgruppen [(Anspruchsgruppen)] gerade auf diesen und nicht auf einen anderen [Akteur] emotional einlassen“ (Eisenegger/Imhof 2008, S. 250). Eisenegger und Imhof (2008), gehen davon aus dass Anspruchsgruppen Akteure auf Basis einer emotionalen Bewertungslogik beurteilen. Diese Bewertung kann sich mit rationalen Bewertungslogiken, die sich beispielsweise auf die Fachkompetenz oder die Informiertheit der Jugendämter konzentrieren, überschneiden.

senerfahrung. Dieser Befund gilt für Jugendämter im urbanen und eingeschränkt auch im ländlichen Raum, basiert jedoch auf sehr geringen Fallzahlen (vgl. Tabelle 17).

Tabelle 17: Mittelwerte der medialen Bewertung der expressiven Reputation – Vergleich befragter Jugendämter mit hoher und geringer Krisenerfahrung (Skala von 1 [positiv] bis 3 [negativ])

	Jugendämter mit hoher Krisenerfahrung	Jugendämter mit geringer Krisenerfahrung	Standort der Jugendämter gesamt
Jugendämter im urbanen Raum	2,4 (N=65)	1,5 (N=2)	2,4 (N=22)
Jugendämter im ländlichen Raum	1,6 (N=13)	1,2 (N=11)	1,4 (N=24)
Krisenerfahrung der Jugendämter gesamt	2,4 (N=78)	1,2 (N=13)	

Quelle: eigene Erhebung

2.2.5.3 Mediale Bewertung der Ressourcen der Jugendämter

Die Bewertung der Ressourcen der Jugendämter wird durch zwei Indikatoren erfasst: die Bewertung der Effizienz und die Bewertung des Entscheidungsspielraums. Die Bewertung der Effizienz der Jugendämter schließt Aussagen der Journalist/innen sowie direkt oder indirekt zitierter Akteure zur personellen, finanziellen und/oder technischen Ausstattung der Jugendämter ein. Dies schließt auch Bewertungen ein, wie gut oder schlecht die Jugendämter sowie ihre Mitarbeiter/innen diese Ausstattung einsetzen. Bewertet werden können sowohl einzelne Mitarbeiter/innen als auch das Jugendamt als Organisation.

Tabelle 18: Mittelwerte der medialen Bewertung der Effizienz – Vergleich befragter Jugendämter mit hoher und geringer Krisenerfahrung (Skala von 1 [positiv] bis 3 [negativ])

	Jugendämter mit hoher Krisenerfahrung	Jugendämter mit geringer Krisenerfahrung	Standort der Jugendämter gesamt
Jugendämter im urbanen Raum	2,4 (N=47)	1 (N=1)	2,4 (N=48)
Jugendämter im ländlichen Raum	1,3 (N=17)	1,1 (N=7)	1,3 (N=24)
Krisenerfahrung der Jugendämter gesamt	2,1 (N=64)	1,1 (N=8)	

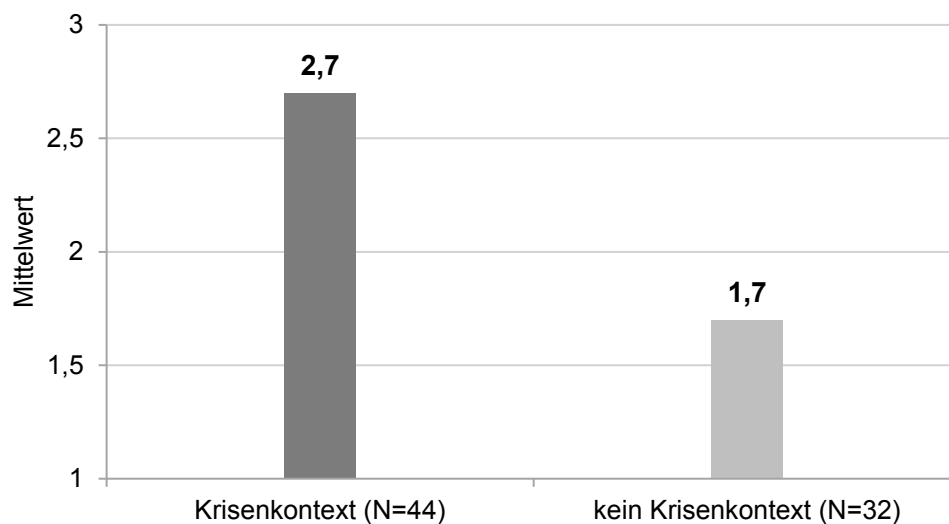
Quelle: eigene Erhebung

Die Effizienz wird in insgesamt 152 Artikeln bewertet und fällt überwiegend ambivalent aus ($\bar{x}=2,2$). Sechzig Bewertungen entfallen dabei auf Artikel mit Krisenbezug und 92 Bewertungen auf Artikel ohne Krisenbezug. Im Krisenkontext wird die Effizienz deutlich negativer bewertet ($\bar{x}=2,6$) als in der Berichterstattung ohne Krisenkontext ($\bar{x}=1,9$). Gleichermäßen zeigen sich bei den vier befragten Jugendämtern im urbanen Raum deutliche Unterschiede zwischen den zwei Jugendämtern mit hoher Krisenerfahrung und den zwei Jugendämtern mit geringer Krisenerfahrung: Die Effizienz der Jugendämter mit hoher Krisenerfahrung wird kritisch bewertet ($\bar{x}=2,4$, $N=47$). Eine Bewertung der Effizienz von Jugendämtern im urbanen Raum mit geringer Krisenerfahrung erfolgt lediglich in einem Beitrag. Dies lässt für die befragten Jugendämter im urbanen Raum die Schlussfolgerung zu, dass die öffentliche kritische Diskussion um die Effizienz der Jugendämter durch Krisenerfahrungen angestoßen bzw. verstärkt wird. Im Hinblick auf die mediale Bewertung der Ressourcen der befragten Jugendämter im ländlichen Raum zeigen sich keine relevanten Unterschiede in Abhängigkeit von der Krisenerfahrung.

Die Bewertung der Entscheidungskompetenz wurde auf einer Skala von 1 bis 3 erfasst. Es wird ermittelt, inwieweit Jugendämter nach Darstellung der Medien über zu viel Entscheidungsspielraum verfügen (1), der Entscheidungsspielraum als ambivalent charakterisiert wird (2) oder die Jugendämter über zu wenig Entscheidungsspielraum (3) verfügen. Der Entscheidungsspielraum der Jugendämter gilt dann als zu hoch, wenn einzelne Mitarbeiter/innen zu viel Macht oder Spielraum bei Entscheidung haben und sich zu wenig mit Kolleg/innen oder anderen Instanzen abstimmen. Im Hinblick auf das Jugendamt als Organisation werden alle Aussagen berücksichtigt, die fehlende Kontrollinstanzen oder Abstimmungsprozesse mit anderen Organisationen, z.B. anderen Behörden, thematisieren.

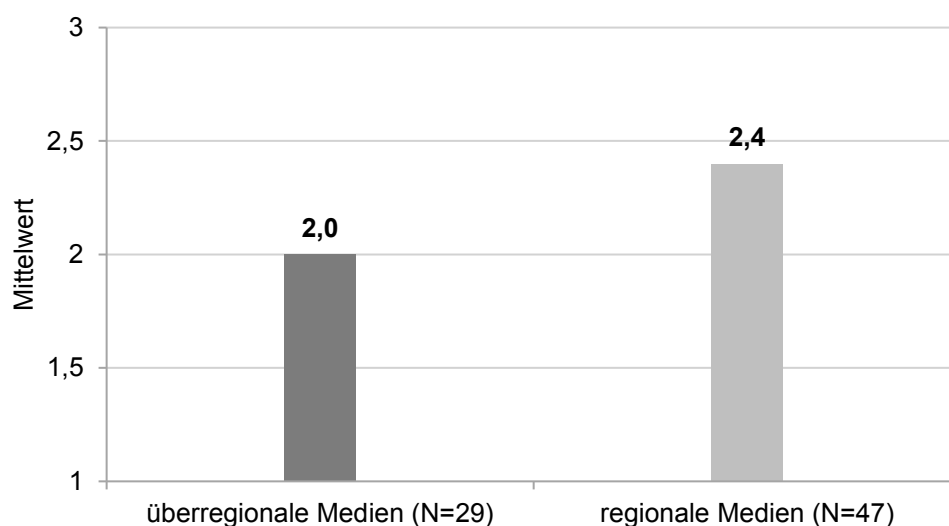
Die Entscheidungskompetenz wird als zu gering bewertet, wenn Medienvertreter/innen oder in Artikeln (indirekt) zitierte Akteure der Auffassung sind, dass Mitarbeiter/innen zu wenig Macht oder Spielraum bei Entscheidungen haben und der Handlungsspielraum durch die Abstimmung mit anderen Mitarbeiter/innen oder Instanzen eingeschränkt wird. Der Handlungsspielraum der Jugendämter wird dann als ambivalent bewertet, wenn in einem Beitrag sowohl Aussagen auftreten, dass sie, bzw. ihre Mitarbeiter/innen zu viel Entscheidungsspielraum besitzen als auch Aussagen, dass sie zu wenig Entscheidungsspielraum besitzen. Der Entscheidungsspielraum gilt auch dann als ambivalent, wenn ein Beitrag Aussagen enthält, dass ein Jugendamt oder seine Mitarbeiter/innen über einen ausreichenden Entscheidungsspielraum verfügen, um Aufgaben zu erfüllen: Das heißt, dass die Arbeit des Jugendamtes und seiner Mitarbeiter/innen nicht durch Kontrollinstanzen eingeschränkt oder behindert wird, es jedoch gleichermäßen ausreichend Möglichkeiten gibt, um sich mit Kolleg/innen und anderen Instanzen über wichtige Arbeitsprozesse abzustimmen.

Abbildung 16: Mittelwerte der Bewertung des Entscheidungsspielraums – Vergleich von Artikeln mit und ohne Krisenbezug (Skala von 1 [zu viel Entscheidungsspielraum] bis 3 [zu wenig Entscheidungsspielraum])



Quelle: eigene Erhebung

Abbildung 17: Mittelwerte der Bewertung des Entscheidungsspielraums – Vergleich von überregionaler und regionaler Berichterstattung (Skala von 1 [zu viel Entscheidungsspielraum] bis 3 [zu wenig Entscheidungsspielraum])



Quelle: eigene Erhebung

Der Entscheidungsspielraum wird in nur 7 Prozent aller Artikel (N=76) bewertet. Vor allem im Kontext einer Krise wird der Entscheidungsspielraum als zu gering bewertet ($\bar{x}=2,7$). In Artikeln ohne Krisenbezug wird der Entscheidungsspielraum der Jugendämter eher als etwas zu hoch eingeschätzt ($\bar{x}=1,7$) (vgl. Abbildung 16). Bei einem Vergleich regionaler und überregionaler Medien zeigen sich ebenso statistisch bedeutsame Unterschiede: Während sich auf überregionaler Ebene ein ausgeglichenes Bild zeigt und der Entscheidungsspielraum als angemessen bewertet wird ($\bar{x}=2,0$), betonen regionale Medien die zu geringe Entscheidungskompetenz der Jugendämter ($\bar{x}=2,4$) (vgl. Abbildung 17).

Im Hinblick auf die Berichterstattung über die in diesem Projekt befragten neun Jugendämter zeigt sich bei den Aussagen in Artikeln zu vier Jugendämtern mit hoher Krisenerfahrung im ländlichen und im urbanen Raum eine als zu gering wahrgenommene Entscheidungskompetenz. Die Betrachtung der Jugendämter mit geringer Krisenerfahrung wird in dieser Betrachtung ausgeklammert, da die Entscheidungskompetenz in nur einem Artikel bewertet wurde (vgl. Tabelle 19).

Tabelle 19: Mittelwerte der Entscheidungskompetenz – Vergleich befragter Jugendämter (Skala von 1 [zu viel Entscheidungsspielraum] bis 3 [zu wenig Entscheidungsspielraum])

	Jugendämter mit hoher Krisenerfahrung	Jugendämter mit geringer Krisenerfahrung	Standort der Jugendämter gesamt
Jugendämter im urbanen Raum	2,4 (N=40)	- (N=0)	2,4 (N=40)
Jugendämter im ländlichen Raum	3,0 (N=3)	2,0 (N=1)	2,8 (N=4)
Krisenerfahrung der Jugendämter gesamt	2,5 (N=43)	2,0 (N=1)	

Quelle: eigene Erhebung

2.2.5.4 Mediale Rollenzuschreibung

Die Wahrnehmung des Publikums im Hinblick auf das Handeln der Jugendämter kann durch die mediale Akzentuierung bestimmter Merkmale beeinflusst werden. Auf Basis einer Vorrecherche wurden insgesamt acht Rollen identifiziert, die den Jugendämtern durch Medien oder in Artikeln zitierte Akteure zugeschrieben werden. Diese medial zugeschriebenen Rollen können in aktive Rollen und passive Rollen untergliedert werden. Zu den aktiven Rollen zählen die Rolle des Helfers, des Experten, des aktiven Beschuldigten (falsches Handeln der Jugendämter) und des Anklägers. Zu den passiven Rollen zählt unter anderem die Rolle des Opfers und des passiven Beschuldigten (unter-

lassenes oder verspätetes Handeln). Jugendämter können in einem Artikel mehr als eine Rolle einnehmen. Tabelle 20 gibt einen Überblick über alle in der Medienberichterstattung untersuchten Rollen.

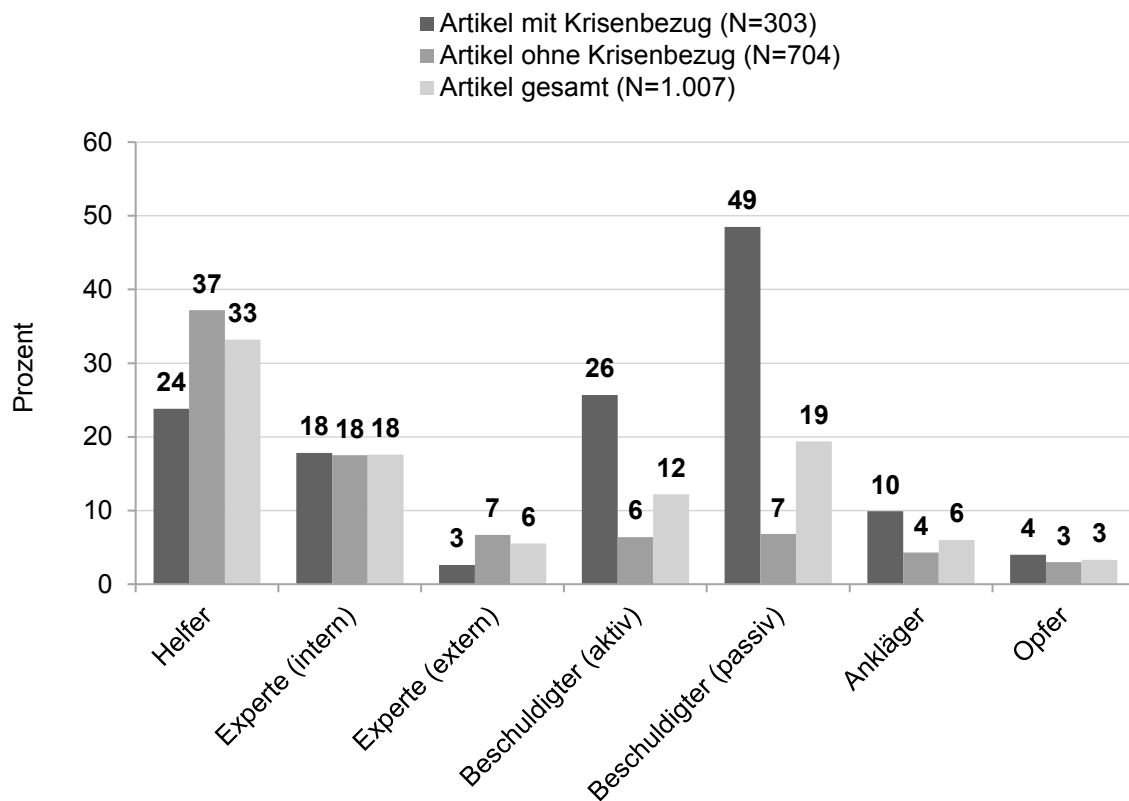
Tabelle 20: Mediale Rollenzuschreibung

Aktive Rolle	
Helfer	In der Rolle des Helfers treten Jugendämter dann auf, wenn sie als Unterstützer von Anspruchsgruppen in den Medien dargestellt werden.
Experte (intern)	In der Rolle des Experten (intern) treten Jugendämter auf, wenn die Jugendämter und ihre Mitarbeiter/innen in der Medienberichterstattung Sachverhalte analysieren, bewerten und erklären oder explizit in den Medien als Experten bzw. Expertinnen bezeichnet werden. Interne Experten/Expertinnen analysieren, bewerten und erklären Sachverhalte, von denen sie selbst betroffen sind.
Experte (extern)	In der Rolle des Experten (extern) treten Jugendämter auf, wenn die Jugendämter und ihre Mitarbeiter/innen in der Medienberichterstattung Sachverhalte analysieren, bewerten und erklären oder explizit in den Medien als Expert/innen bezeichnet werden. Externe Expert/innen äußern sich zu Sachverhalten, von denen sie nicht selbst betroffen sind oder treffen allgemeine Aussagen zu Familie, Kinder- und Jugendhilfe.
Beschuldigte (aktiv)	In der Rolle der Beschuldigten (aktiv) treten Jugendämter dann auf, wenn einzelne Mitarbeiter/innen oder das Jugendamt als Organisation – nach Darstellung der Medien – falsch gehandelt haben. Dies kann zu frühes oder unangemessenes Handeln einschließen.
Ankläger	In der Rolle der Ankläger treten Jugendämter dann auf, wenn sie in einem Artikel andere Akteure beschuldigen, etwas getan oder etwas unterlassen zu haben.
Passive Rollen	
Beschuldigte (passiv)	In der Rolle der Beschuldigten (passiv) treten Jugendämter dann auf, wenn die Medien oder in einem Beitrag zitierte Akteure kritisieren, dass Jugendämter gar nicht oder zu spät gehandelt haben und dadurch negative Folgen entstanden sind.
Opfer	In der Rolle des Opfers treten Jugendämter dann auf, wenn ein Artikel thematisiert, dass Jugendämtern von Dritten immaterieller oder materieller Schaden zugefügt wird.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Enders, 2008

Die Analyse der Rollen der Jugendämter in der Berichterstattung zeigt, dass die Rolle des Helfers in der Medienberichterstattung dominiert. Sie tritt in 33 Prozent aller Artikel (N=1.007) auf. In 19 Prozent der Artikel werden Jugendämter jedoch auch beschuldigt, nicht oder nicht rechtzeitig gehandelt zu haben (passiv). Wenn Jugendämter in der Rolle des Experten dargestellt werden, dann meist in Zusammenhang mit einem Sachverhalt, von dem die Jugendämter selbst betroffen sind (intern; 18 Prozent).

Abbildung 18: Mediale Rollenzuschreibungen auf Jugendämter – Vergleich von Artikeln mit und ohne Krisenbezug (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich)

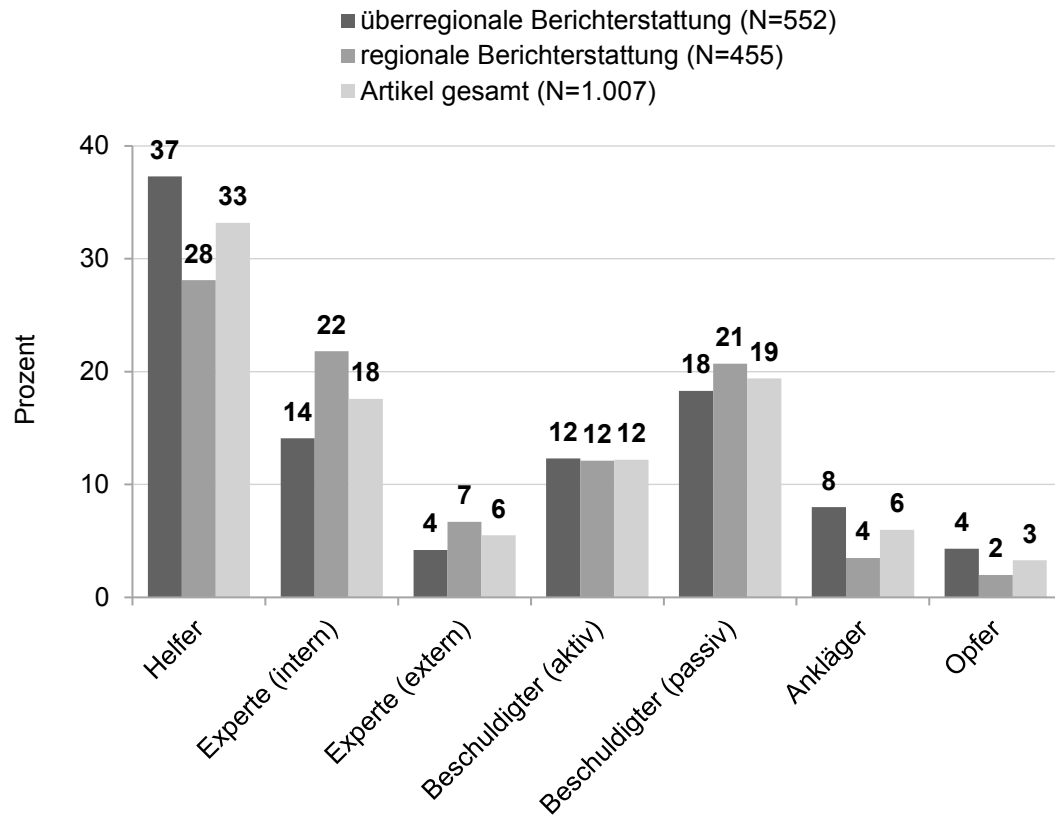


Quelle: eigene Erhebung

Die Rollen der Jugendämter verschieben sich deutlich, wenn die Berichterstattung mit und ohne Krisenbezug gegenüber gestellt wird: Während die Rolle des Helfers in Artikeln ohne Krisenbezug (N=704) noch deutlicher hervortritt (37 Prozent aller Artikel), dominiert in der Berichterstattung mit Krisenbezug die Rolle des Beschuldigten (passiv). In knapp der Hälfte aller Artikel (49 Prozent aller Artikel) treten Aussagen auf, dass die Jugendämter nicht oder nicht rechtzeitig gehandelt haben. Auch die Rolle des Beschuldigten (aktiv) tritt in Artikeln mit Krisenbezug stärker hervor (26 Prozent aller Artikel). Es fällt auf, dass Jugendämter kaum als Experten in Sachverhalten hinzugezogen werden, in die sie nicht selbst involviert sind (extern). Dies gilt insbesondere für Artikel mit Krisenbezug (3 Prozent aller Artikel) (vgl. Abbildung 18).

Der Vergleich zwischen regionalen und überregionalen Medien zeigt geringere Unterschiede hinsichtlich der Rollenzuschreibung. Es fällt jedoch auf, dass Jugendämter wesentlich häufiger als Helfer in der überregionalen Berichterstattung (37 Prozent) als in der regionalen Berichterstattung (28 Prozent) dargestellt werden. Im Gegensatz dazu werden Jugendämter in regionalen Medien deutlich häufiger als interne oder externe Experten dargestellt, also unabhängig davon, ob sie von einem Sachverhalt betroffen sind oder nicht (vgl. Abbildung 19).

Abbildung 19: Mediale Rollenzuschreibungen auf Jugendämter – Vergleich von Artikeln in regionalen und überregionalen Medien (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich)



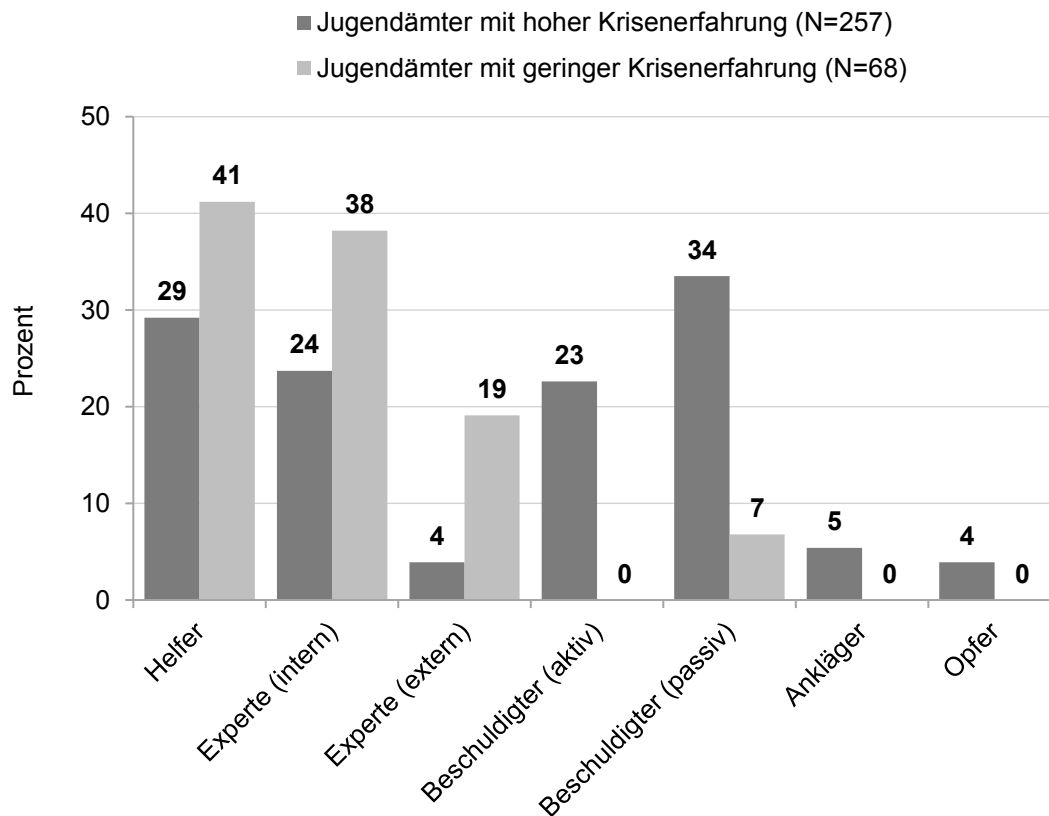
Quelle: eigene Erhebung

Wird lediglich die Berichterstattung zur medialen Rollenzuschreibung über die befragten neun Jugendämter betrachtet (N=325), zeigen sich statistisch bedeutsame Unterschiede zwischen den vier Jugendämtern mit hoher (N=257) und den fünf Jugendämtern mit geringer Krisenerfahrung (N=68). Im Hinblick auf die Rolle des Experten zeigt sich, dass Jugendämter mit geringer Krisenerfahrung wesentlich häufiger als interne und externe Experten dargestellt werden. Zudem wird deutlich, dass Jugendämter mit geringer Krisenerfahrung seltener in den Rollen des Beschuldigten (aktiv und passiv), des Anklägers oder des Opfers dargestellt werden als Jugendämter mit hoher Krisenerfahrung (vgl. Abbildung 20).

Im Rahmen der Inhaltsanalyse der Berichterstattung insgesamt wurde auch erhoben, in welchem Verhältnis entweder einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter oder das Jugendamt als Organisation in bestimmten Rollen dargestellt werden (vgl. Abbildung 21).

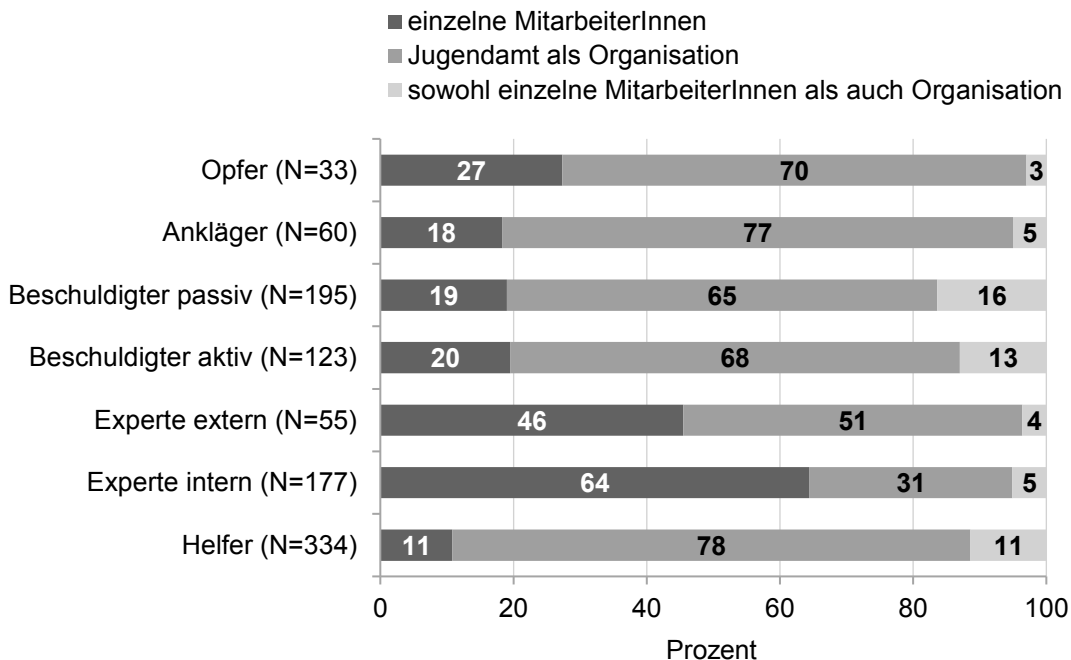
Vorrangig werden die verschiedenen Rollen dem Jugendamt als Organisation zugewiesen, einzelne Personen treten vor allem in der Rolle des Experten/der Expertin (intern oder extern) auf. Auch in Artikeln mit Krisenbezug werden einzelne Mitarbeiter/innen in dieser Rolle dargestellt. Im Gegensatz zur Berichterstattung insgesamt fällt jedoch in Artikeln mit Krisenbezug auf, dass einzelne Personen viel häufiger als das Jugendamt als Organisationen in der Rolle des Beschuldigten/der Beschuldigten (aktiv) dargestellt werden (vgl. Abbildung 22). Damit wird deutlich, dass in einem Krisenfall zusätzlicher, öffentlicher Druck auf einzelne Mitarbeiter/innen durch die Medienberichterstattung erzeugt wird.

Abbildung 20: Mediale Rollenzuschreibungen auf Jugendämter – Analyse von Artikeln, in denen befragte Jugendämter als Akteure auftreten. Vergleich der Darstellung von Jugendämtern mit hoher und geringer Krisenerfahrung (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich)



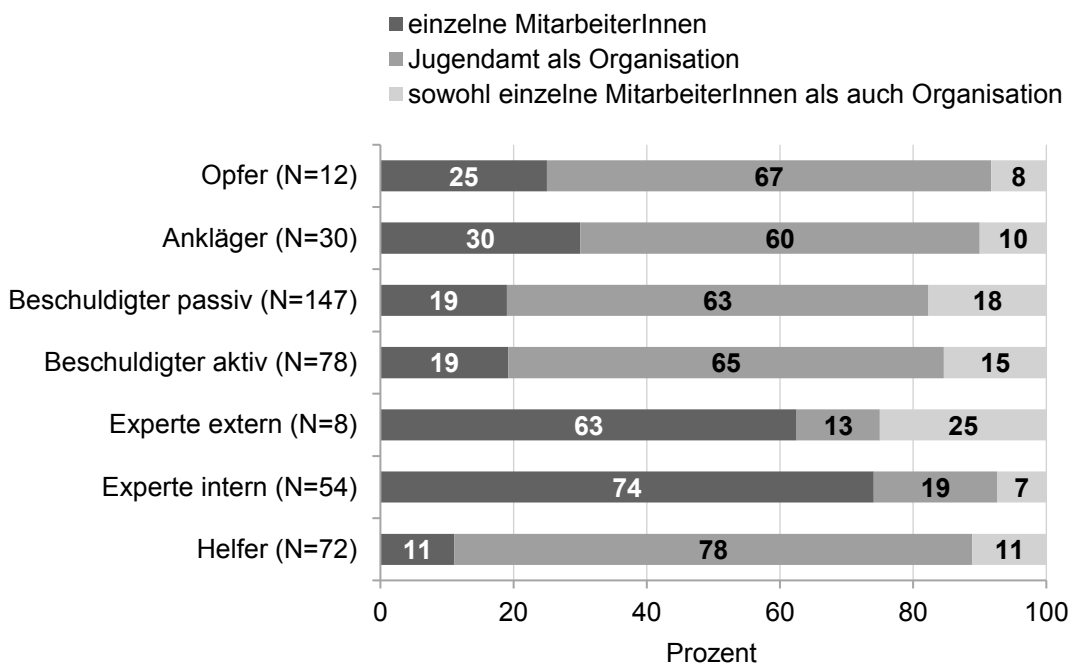
Quelle: eigene Erhebung

Abbildung 21: Mediale Rollenzuschreibungen auf einzelne Mitarbeiter/innen aus den Jugendämtern oder das Jugendamt als Organisation (Berichterstattung insgesamt; Angaben in %)



Quelle: eigene Erhebung

Abbildung 22: Mediale Rollenzuschreibungen auf einzelne Mitarbeiter/innen aus den Jugendämtern oder das Jugendamt als Organisation (nur Artikel mit Krisenbezug; Angaben in %, N=303)



Quelle: eigene Erhebung

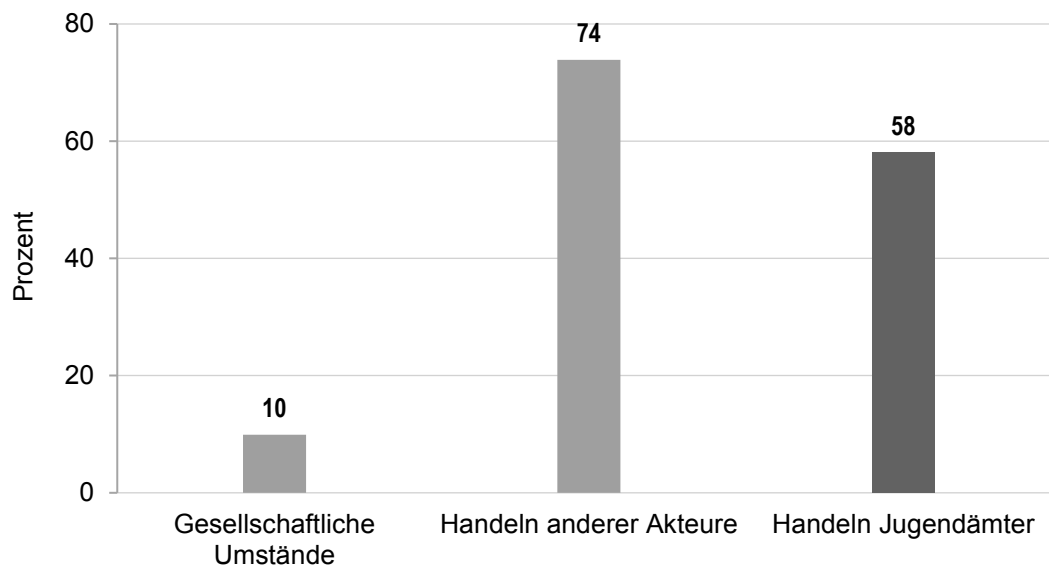
2.2.6 Medienberichterstattung im Krisenkontext

2.2.6.1 In der Medienberichterstattung genannte Krisenursachen

Die Auswertung aller folgenden Kategorien konzentriert sich ausschließlich auf Artikel über Jugendämter mit Krisenbezug (N=303). Für alle Artikel mit Krisenbezug wurde erhoben, was oder wer auf Basis der medialen Darstellung eine Krise ausgelöst oder intensiviert hat. Es wird zwischen internen und externen Krisenursachen unterschieden.

Interne Krisenursachen sind zum Beispiel das Handeln der Mitarbeiter/innen der Jugendämter, die Strukturen oder beispielsweise fehlende Ressourcen in Jugendämtern. Externe Ursachen hingegen liegen außerhalb des Einflussbereiches der Jugendämter und verweisen auf andere Akteure oder gesellschaftliche Umstände. Gesellschaftliche Umstände schließen die soziale, politische und wirtschaftliche Situation eines Landes, einer Region oder einer Kommune ein. Darüber hinaus fallen hierunter gesellschaftspolitische Entwicklungen, aber auch kulturelle Besonderheiten oder Differenzen, die eine Krise auslösen oder intensivieren können.

Abbildung 23: Zuschreibung von Krisenursachen (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich, N=303)



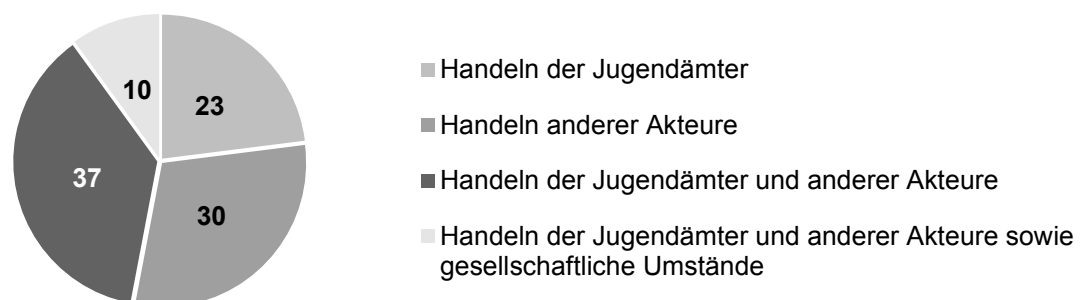
Quelle: eigene Erhebung

Das Handeln anderer Akteure wird in knapp dreiviertel aller Artikel (74 Prozent) und damit am häufigsten als Krisenursache benannt. In 58 Prozent aller Artikel wird das Handeln der Jugendämter als Krisenursache benannt. Gesellschaftliche Umstände und allgemeine Entwicklungen werden nur in knapp 10 Prozent aller Artikel mit Krisenbe-

zug thematisiert. Es zeigt sich, dass Krisenursachen vor allem an konkreten Personen und Organisationen festgemacht werden (vgl. Abbildung 23).

In jedem Artikel konnten bis zu drei Krisenursachen gleichzeitig erfasst werden. Daher soll überprüft werden, welche typischen Kombinationen von Ursachen in den Medien im Krisenkontext genannt werden. Zu diesem Zweck wurde eine Cluster-Analyse (Two-Step) durchgeführt. Mit diesem statistischen Verfahren werden die Artikel nach häufigen voneinander unterscheidbaren Merkmalskombinationen (Krisenursachen) gruppiert. Das Verfahren ergab insgesamt vier Gruppen (Cluster) von Artikeln. Am häufigsten (37 Prozent) trat die Kombination ‚Handeln anderer Akteure‘ und ‚Handeln der Jugendämter‘ als Ursachenkombination auf, gefolgt von Artikeln, die ausschließlich auf das ‚Handeln anderer Akteure‘ als Krisenursache verweisen (30 Prozent). Das dritte Cluster vereint Artikel, in denen überwiegend das ‚Handeln der Jugendämter‘ als alleinige Ursache benannt wird (23 Prozent). Aufgrund der Unschärfe des Verfahrens finden sich in 16 der 69 Artikel in dieser Gruppe keinerlei Ursachenzuschreibungen. Das kleinste Cluster von 10 Prozent enthält Artikel, die ausnahmslos ‚gesellschaftliche Umstände‘ als Ursache aufführen, dies aber in verschiedenen Kombinationen mit den beiden anderen Ursachenklassen (Jugendämter, andere Akteure). Der Anteil von Artikeln, die auf die Gesellschaft als alleinige Ursache verweisen ist verschwindend gering (1 Prozent der Artikel mit Krisenbezug).

Abbildung 24: Mediale Zuschreibung von Krisenursachen nach mono- und multikausalen Kategorien (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich, N= 298)



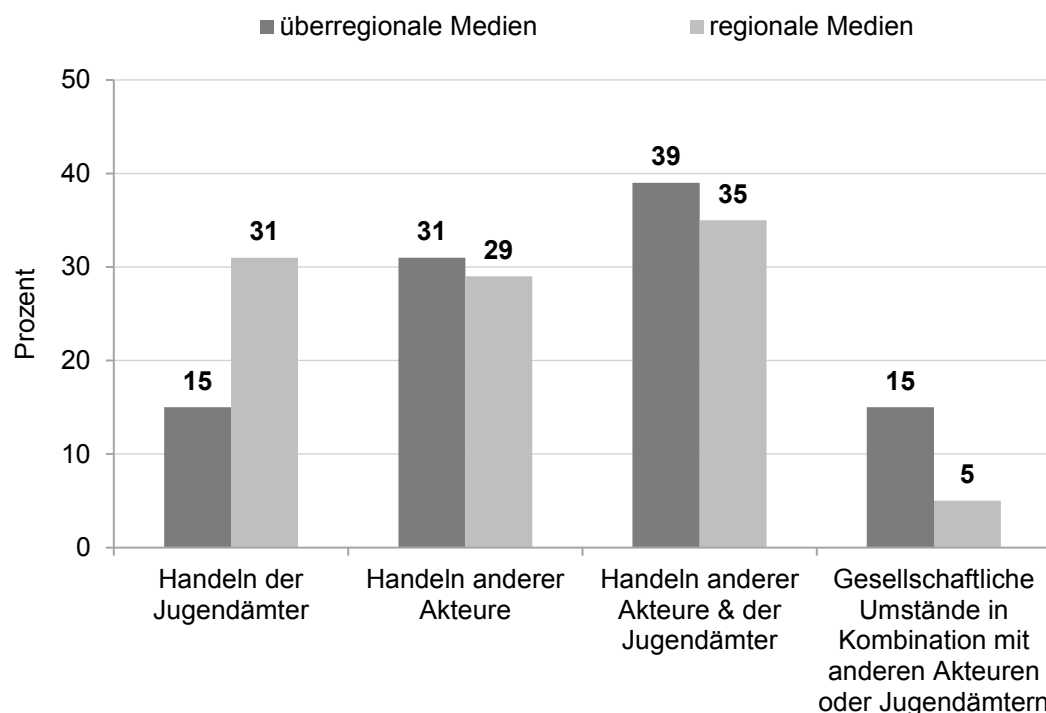
Anmerkung: Two-Step-Clusteranalyse, Silhouttenkoeffizient = 0,9 (hohe Güte); 5 Fälle wurden aus der Clusteranalyse aufgrund fehlender Werte ausgeschlossen

Quelle: eigene Erhebung

Stellt man die Krisenberichterstattung überregionaler und regionaler Medien gegenüber, zeigt sich anhand der oben erläuterten Clusteranalyse, dass überregionale und regionale Medien sich vor allem durch die Nennung von gesellschaftlichen Ursachen sowie den Bezug auf Jugendämter als alleinige Ursache unterscheiden. Regionale Medien betonen

deutlich häufiger die Jugendämter als wesentliche Krisenursache (31 Prozent) und deutlich seltener ‚gesellschaftliche Umstände‘ (5 Prozent). Überregionale Medien hingegen verweisen weniger häufig auf das ‚Handeln der Jugendämter‘ als alleinige Ursache (15 Prozent) und deutlich häufiger auf ‚gesellschaftliche Umstände‘ in Kombination mit anderen Ursachen (15 Prozent) als regionale Medien (vgl. Abbildung 25).

Abbildung 25: Mediale Zuschreibung von Krisenursachen – Vergleich überregionaler und regionaler Medien (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich, N= 298 (überregionale Medien (N=157), regionale Medien (N=148))



Anmerkung: Chi²-Test, $p < 0,01$, Cramers V = 0,24

Quelle: eigene Erhebung

2.2.6.2 Verantwortungszuschreibungen für Krisen in der Medienberichterstattung

In der Berichterstattung mit Krisenbezug wurde nicht nur erhoben, welche Krisenursachen die Medien benennen, sondern auch wer (Sender) wen (Empfänger) in der medialen Darstellung für eine Krise verantwortlich macht. Diese Verantwortungszuschreibungen können einerseits direkt von Journalist/innen bzw. Medienvertreter/innen ausgehen, die den Beitrag verfassen. Andererseits können Verantwortungszuschreibungen auch von Akteuren ausgehen, die in einem Artikel direkt oder indirekt zitiert werden.

Verantwortungszuschreibungen wurden nicht auf Ebene des Artikels, sondern auf Ebene der einzelnen Aussage erfasst. Folglich konnten in jedem Artikel mehrere Verantwortungszuschreibungen erhoben werden. In den 303 Artikeln mit Krisenbezug wurden insgesamt 695 Verantwortungszuschreibungen identifiziert, die im Folgenden als Bezugsgröße für Prozentangaben genutzt werden. In 50 Prozent aller Verantwortungszuschreibungen (N=347), und damit mit Abstand am häufigsten, werden Jugendämter für eine Krise verantwortlich gemacht. In 21 Prozent der Fälle (N=148) wird Adressaten der Kinder- und Jugendhilfe, darunter Eltern und Pflegeeltern, Verantwortung für eine Krise zugeschrieben. Auch Akteuren aus den Bereichen Politik und Recht sowie Freien Trägern der Jugendhilfe wurde in mindestens 5 Prozent aller Fälle die Verantwortung für eine Krise zugeschrieben (vgl. Tabelle 21).

Tabelle 21: Empfänger von Verantwortungszuschreibungen in Artikeln mit Krisenbezug (N=695)

Empfänger Verantwortungszuschreibungen	Anzahl der Nennungen	Anteil an allen Verantwortungszu- schreibungen in %
Jugendämter	347	50
Adressaten der Kinder- und Jugendhilfe	148	21
Akteure aus der Politik	52	8
Organisationen, mit denen die Jugendämter interagieren	45	7
Freie Träger der Jugendhilfe	36	5
Akteure aus dem Bereich Recht	28	4
Sonstige	32	4
(lokale) Bevölkerung	4	<1
Medienvertreter/innen	3	<1

Quelle: eigene Erhebung

Die folgenden Betrachtungen sollen detaillierter herausarbeiten, wer (Sender der Verantwortungszuschreibung) Jugendämter für was (Objekt der Verantwortungszuschreibung) in der Medienberichterstattung verantwortlich macht. Um diese Frage beantworten zu können, wurden nur die 347 Fälle in die Betrachtung einbezogen, in denen Jugendämter als Empfänger von Verantwortungszuschreibungen ermittelt wurden (vgl. Tabelle 22).

Verantwortungszuschreibungen gehen vor allem von Medienvertreter/innen (32 Prozent) als Sender aus. Auch Akteure aus dem Bereich Recht, wie zum Beispiel die Staatsanwaltschaft, Gutachter oder Zeugen (17 Prozent) sowie politische Akteure (14

Prozent), treten vergleichsweise häufig als Sender von Verantwortungszuschreibungen auf. In jeweils 9 Prozent aller Fälle machen sonstige Akteure wie Nachbarn oder Familienangehörige sowie Freie Träger der Jugendhilfe Jugendämter für eine Krise verantwortlich.

Tabelle 22: Sender von Verantwortungszuschreibungen gegenüber Jugendämtern (N=347)

Sender	Anzahl der Nennungen	Anteil an Verantwortungszuschreibungen gegenüber Jugendämtern in %
Medienvertreter/innen	110	32
Akteure aus dem Bereich Recht	55	17
Akteure aus der Politik	50	14
Sonstige	31	9
Freie Träger der Jugendhilfe	30	9
Adressaten der Kinder- und Jugendhilfe	20	6
Organisationen, mit denen die Jugendämter interagieren	17	5
(lokale) Bevölkerung	10	3
Jugendämter	10	3

Quelle: eigene Erhebung

Das am häufigsten genannte Objekt von Verantwortungszuschreibungen gegenüber dem Jugendamt sind Fälle von Kindeswohlgefährdung (48 Prozent), die sich im Untersuchungszeitraum ereignet haben (vgl. Tabelle 23). Besonders häufig ist der Fall ‚Chantal‘ (18 Prozent) Gegenstand der Verantwortungszuschreibungen. Jugendämter werden in weiteren 11 Prozent der betrachteten Fälle für Einzelfälle verantwortlich gemacht, die sich in der Vergangenheit ereignet haben. Hierbei wird insbesondere auf den Fall ‚Kevin‘ verwiesen (8 Prozent) (vgl. Tabelle 23).

Tabelle 23: Objekte von Verantwortungszuschreibungen gegenüber Jugendämtern (N=347)

Objekte	Anzahl der Nennungen	Anteil an Verantwortungszuschreibungen gegenüber Jugendämtern in %
Einzelfälle	167	48
Handeln von Jugendämtern	71	20
Einzelfälle (Vergangenheit)	38	11
Aufgaben und Leistungen der Jugendämter	26	8
Arbeitsbedingungen der Jugendämter	25	7
Jugendämter und Klient/innen	10	3
Sonstige Themen	7	2
Interaktion mit anderen Organisationen	2	<1
Rechtliche Rahmenbedingungen	1	<1

Quelle: eigene Erhebung

2.2.7 Mediale Darstellung und Bewertung der Krisenkommunikation von Jugendämtern

2.2.7.1 Die Krisenkommunikationsstrategien der Jugendämter

In 37 Prozent aller Artikel im Kontext einer Krise (N=303) konnten Krisenkommunikationsstrategien identifiziert werden. Der Begriff der Krisenkommunikationsstrategie bezeichnet rhetorische Strategien, die die Jugendämter im Umgang mit Krisen einsetzen. Die rhetorischen Strategien gehen auf die in der Projektbeschreibung dargestellte Situational Crisis Communication Theory von W. Timothy Coombs zurück und werden in Tabelle 24 erläutert.

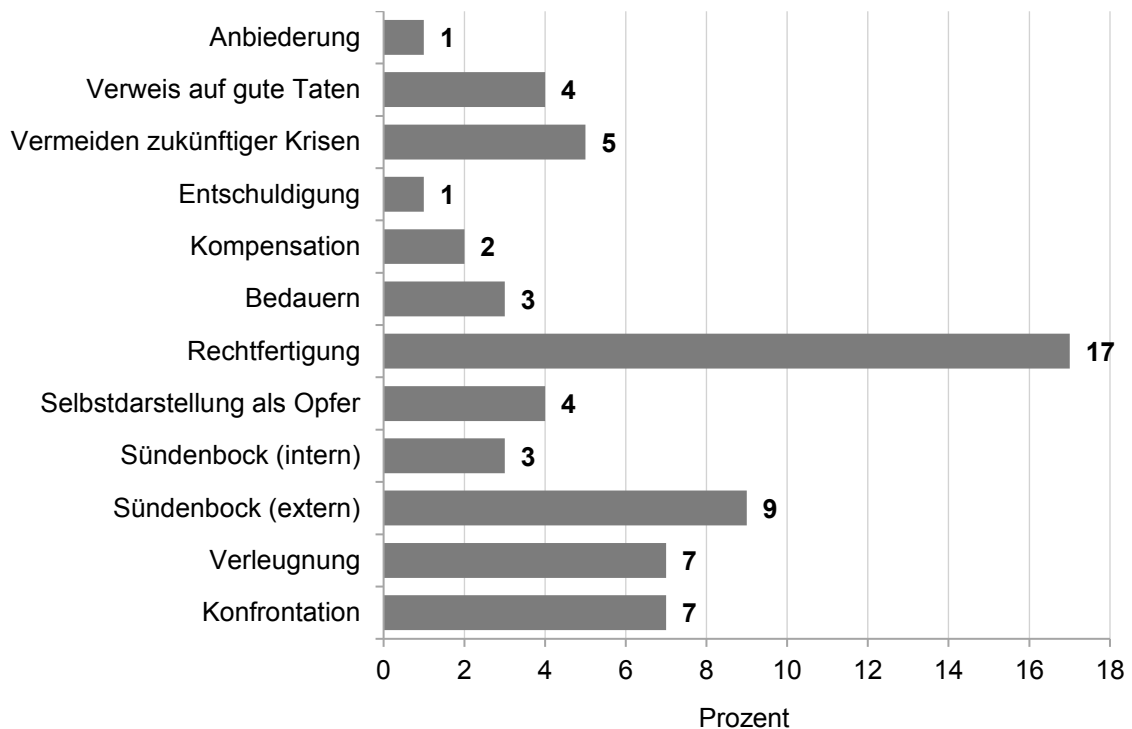
Im Rahmen dieses Abschnittes werden nur direkte Zitate oder indirekt wiedergegebene Aussagen der Jugendämter in der Medienberichterstattung berücksichtigt. Äußerungen von Medienvertreter/innen oder anderen Akteuren darüber, wie Jugendämter in einer Krise kommunizieren, haben wir im Abschnitt ‚Bewertung der Krisenkommunikation der Jugendämter‘ ausgewertet.

Die Befunde (vgl. Abbildung 26) zeigen, dass die Jugendämter – nach Darstellung der Medien – am häufigsten die Krisenkommunikationsstrategie ‚Rechtfertigung‘ anwenden. Siebzehn Prozent aller Artikel mit Krisenbezug beinhalten Aussagen der Jugendämter, die darauf abzielen, die wahrgenommenen Auswirkungen einer Krise abzuschwächen. Darüber hinaus wenden die Jugendämter vergleichsweise häufig rhetorische

Tabelle 24: Rhetorische Krisenkommunikationsstrategien nach Coombs (2012)

Strategie	Erläuterung der Krisenkommunikationsstrategie
Konfrontation	Jugendämter kritisieren Personen und Organisationen, die auf die Existenz einer Krise oder auf Fehler der Jugendämter in einer Krise hinweisen. Diese Konfrontation kann Äußerungen der Kritik, verbale Angriffe oder zum Beispiel die Androhung juristischer Konsequenzen umfassen.
Verleugnung	Jugendämter verneinen die Existenz einer Krise. Dies kann durch ein direktes Zitat erfolgen oder durch den Verfasser bzw. die Verfasserin indirekt wiedergegeben werden. Die Krisenkommunikationsstrategie 'Verleugnung' schließt auch Aussagen ein, die begründen, warum keine Krise vorliege.
Sündenbock (extern)	Jugendämter benennen Verantwortliche für eine Krise, die nicht Teil der Institution Jugendamt sind. Die Verantwortung für eine Krise wird damit externen Akteuren zugeschrieben.
Sündenbock (intern)	Jugendämter benennen Personen oder Personengruppen als Verantwortliche für eine Krise, die Teil des jeweiligen Jugendamtes sind. Die Verantwortung für eine Krise wird damit internen Akteuren zugeschrieben.
Selbstdarstellung als Opfer	Jugendämter und/oder einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter betonen, dass sie Opfer und nicht primär Verursacher einer Krise seien.
Rechtfertigung	Jugendämter verfolgen die Intention, die wahrgenommenen Auswirkungen einer Krise zu minimieren. Dies schließt Aussagen ein, in denen die Jugendämter und/oder Mitarbeiter/innen der Jugendämter angeben, dass keine größeren Schäden in der Krise aufgetreten sind bzw. die Auswirkungen der Krise minimal seien. Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie „Rechtfertigung“ können Jugendämter auch versuchen, eine Krise als marginaler oder harmloser (beispielsweise im Vergleich zu anderen Krisen) darzustellen als sie eigentlich ist.
Kompensation	Jugendämter bieten direkt oder indirekt Betroffenen Entschädigungen an, beispielsweise in Form von finanziellen oder Sachzuwendungen. Es werden dabei ausschließlich Aussagen der Jugendämter selbst berücksichtigt. Aussagen der Medienvertreter/innen oder anderer Akteure, dass die Jugendämtern Betroffene entschädigen sollten, sind nicht Teil der Krisenkommunikationsstrategie „Kompensation“.
Entschuldigung	Jugendämter bitten Betroffene um Vergebung und übernehmen volle Verantwortung für eine Krise.
Bedauern	Jugendämter machen deutlich, dass sie eine Krise bedauern und nehmen Anteil am Schicksal der Betroffenen einer Krise. Die Jugendämter übernehmen jedoch nicht die Verantwortung für die Krise.
Vermeiden zukünftiger Krisen	Jugendämter betonen, Maßnahmen zu ergreifen, um in Zukunft ähnliche Krisenszenarien zu vermeiden.
Verweis auf gute Taten in der Vergangenheit	Jugendämter betonen Leistungen und gute Taten der Organisation Jugendamt sowie einzelner Mitarbeiter/innen der Jugendämter in der Vergangenheit.
Anbiederung	Jugendämter sprechen Lob für Anspruchsgruppen aus und danken Anspruchsgruppen für ihre Zusammenarbeit. Ziel ist es dabei, die öffentliche Aufmerksamkeit von der Krise abzuwenden.

Abbildung 26: Angewandte Krisenkommunikationsstrategien der Jugendämter laut Mediendarstellung (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich, N=303)



Quelle: eigene Erhebung

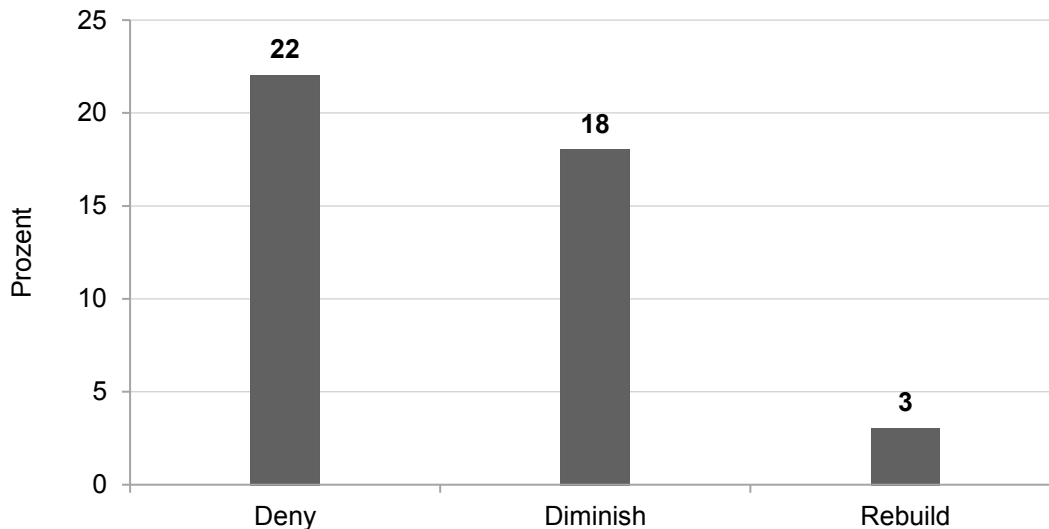
Strategien an, in der sie keine öffentliche Verantwortung für Krisen übernehmen. Dies schließt Strategien ein, in denen die Jugendämter andere Akteure als Krisenverantwortliche benennen (‚Sündenbock extern‘), die Existenz einer Krise verneinen (‚Verleugnung‘) oder Kritik an anderen Akteuren üben, die den Jugendämtern die Verantwortung für eine Krise zuschreiben (‚Konfrontation‘). In fünf Prozent aller Artikel verweisen die Jugendämter auf Maßnahmen, um in Zukunft ähnliche Krisenszenarien zu vermeiden.

Diese rhetorischen Strategien zum Umgang mit Krisen können in die drei Gruppen ‚Deny‘, ‚Diminish‘ und ‚Rebuild‘ unterteilt werden (vgl. Coombs, 2006)¹. Allen Strategien der Gruppe ‚Deny‘ ist gemeinsam, dass ein Akteur keine öffentliche Verantwortung für eine Krise übernimmt. Rhetorische Strategien in die der Gruppe ‚Diminish‘ versuchen die öffentlich wahrgenommene Verantwortung eines Akteurs für eine Krise abzuschwächen. Die Gruppe ‚Rebuild‘ fasst Strategien zusammen, in denen Akteure die

¹ Die Gruppe ‚Deny‘ umfasst die Strategien Konfrontation, Verleugnung, Sündenbock innerhalb und außerhalb der Organisation, die Gruppe ‚Diminish‘ fasst die Strategien Rechtfertigung, Bedauern und Wiedergutmachung zusammen, ‚Rebuild‘ schließt die Strategien Entschuldigung sowie Kompensation ein. Diese drei Gruppen stellen primäre Krisenkommunikationsstrategien dar. Sekundäre, ergänzende Strategien umfassen die Selbstdarstellung als Opfer, der Verweis auf gute Taten in der Vergangenheit sowie die Anbiederung.

Verantwortung für eine Krise übernehmen und versuchen, beispielsweise durch Entschuldigungen oder Entschädigungen, die Reputation ihrer Organisation wiederherzustellen. Abbildung 27 zeigt, dass die Jugendämter primär Strategien einsetzen, in der sie die Verantwortung für eine Krise ablehnen oder zu minimieren versuchen. Strategien der Gruppe ‚Rebuild‘ spielen nur eine marginale Rolle.

Abbildung 27: Gruppen von Krisenkommunikationsstrategien (Angaben in %, N=303)



Quelle: eigene Erhebung

2.2.7.2 Mediale Bewertung der Krisenkommunikation von Jugendämtern

In dieser Studie wurden vier Indikatoren für die Qualität der Krisenkommunikation in den Jugendämtern erarbeitet: die Reaktionszeit, die Transparenz sowie die interne und externe Konsistenz. Auf Basis dieser vier Indikatoren wurde ermittelt, wie gut oder schlecht die Krisenkommunikation der Jugendämter in der Medienberichterstattung bewertet wird.

Der Indikator Reaktionszeit erfasst, wie schnell bzw. rechtzeitig die Jugendämter kommunizieren und ob sie in einem angemessenen Zeitrahmen auf Anfragen reagieren. Mit dem Indikator Transparenz wird gemessen, inwieweit Jugendämter ihre Anspruchsgruppen – nach Darstellung der Medien – klar und verständlich informieren und den Zugang zu diesen Informationen gewährleisten. Der Begriff der internen Konsistenz beschreibt, in welchem Ausmaß die Aussagen der Mitarbeiter/innen in den Jugendämtern mit ihren vergangenen Aussagen bzw. mit Aussagen von Kolleg/innen übereinstimmen. Die in den Medien vermittelte Übereinstimmung von Aussagen der Jugendämter mit Aussagen von Vertreter/innen anderer Behörden wird als externe Konsistenz bezeichnet. Ein hohes Maß an Konsistenz ist ein Indiz für die Verlässlichkeit der Aussagen der Jugendämter, wohingegen ein geringes Maß an Konsistenz die Glaubwürdig-

keit der Kommunikation der Jugendämter in Frage stellen kann. Um die Bewertung der internen und externen Konsistenz in der Medienberichterstattung zu analysieren, wurden alle Aussagen in Artikeln einbezogen, die sich explizit auf die Konsistenz oder Inkonsistenz der Kommunikation der Jugendämter im Krisenkontext beziehen. Darüber hinaus wurden ebenso Textpassagen untersucht, in denen Aussagen der Mitarbeiter/innen der Jugendämter direkt gegenübergestellt werden.

Die Bewertung der Krisenkommunikation der Jugendämter ist in weniger als 10 Prozent der Artikel Gegenstand der Medienberichterstattung (vgl. Tabelle 25). Alle Befunde zur Bewertung der Krisenkommunikation der Jugendämter basieren folglich auf geringen Fallzahlen, die nur bedingt verallgemeinerbare Schlussfolgerungen zulassen. Zur Bewertung der Krisenkommunikation der Jugendämter müssten daher ergänzende Befragungen von Journalist/innen und anderen Anspruchsgruppen durchgeführt werden.

Tabelle 25: Bewertungen von Reaktionszeit, Konsistenz und Transparenz der Krisenkommunikation von Jugendämtern in den Medien (N=303)

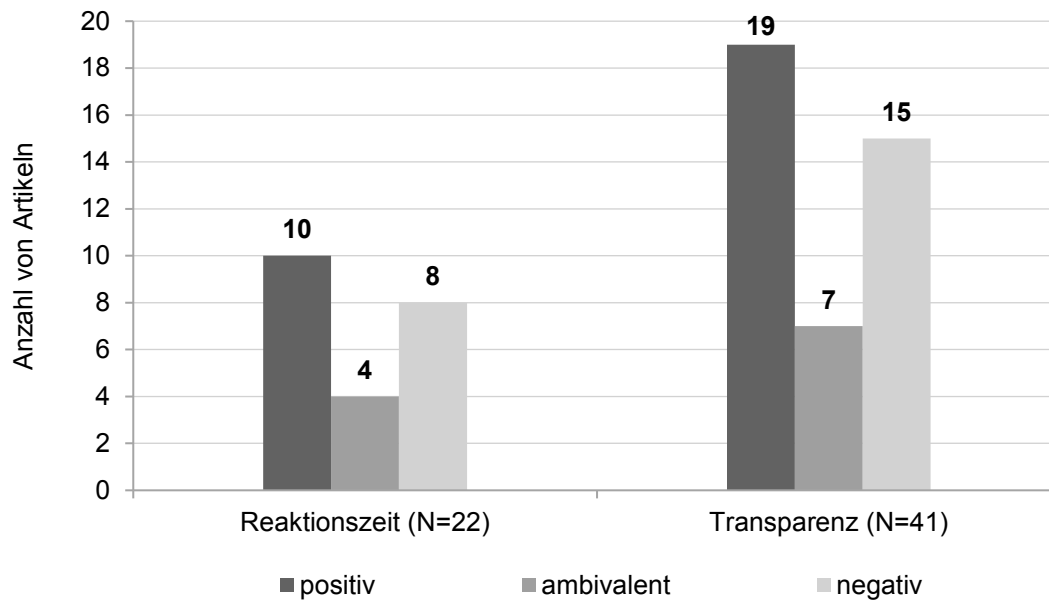
Variable	N	%
Transparenz der Krisenkommunikation	41	14
Externe Konsistenz der Krisenkommunikation	30	10
Reaktionszeit Krisenkommunikation	22	7
Interne Konsistenz der Krisenkommunikation	18	6

Quelle: eigene Erhebung

Sowohl die Bewertung der Reaktionszeit als auch die Transparenz der Krisenkommunikation wurden auf einer Skala von 1 (positiv) bis 3 (negativ) erhoben. Beide Indikatoren werden in der Medienberichterstattung gleichermaßen ambivalent bewertet (Mittelwert jeweils $\bar{x}=1,9$).

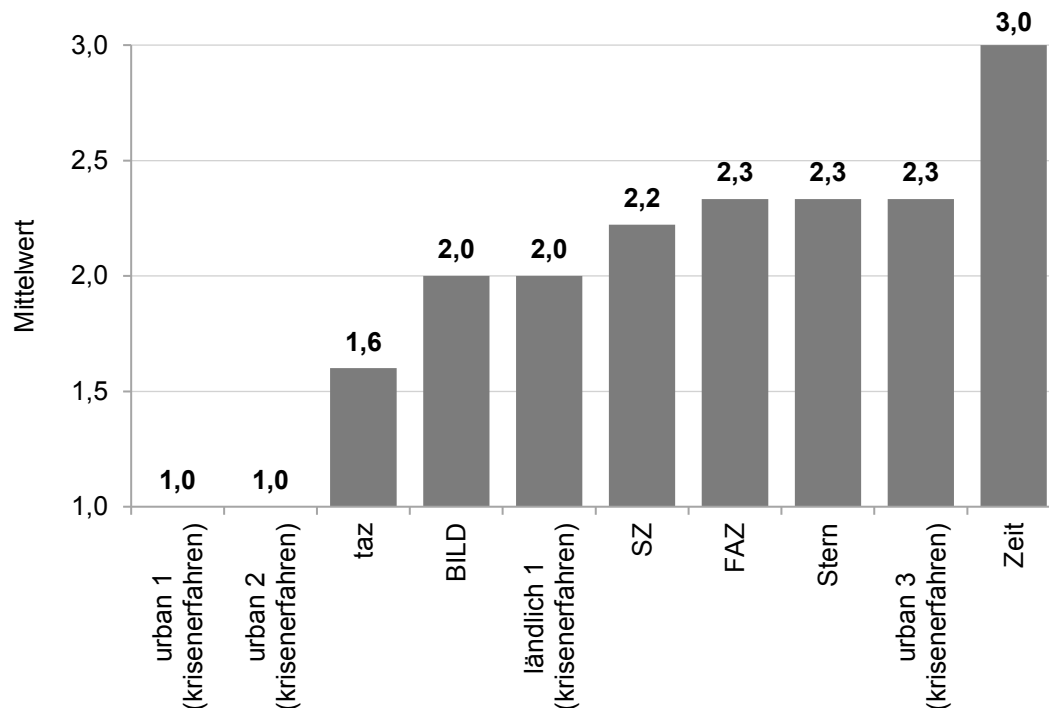
Eine differenzierte Betrachtung der Bewertungen in den einzelnen Untersuchungsmedien zeigt keine statistisch bedeutsamen Unterschiede zwischen überregionalen und regionalen Medien. Die Bewertung der Krisenkommunikation erfolgt dabei unabhängig von der Krisenerfahrung der Jugendämter, über die berichtet wird. Im Gegensatz dazu bestehen deutliche Unterschiede in der Bewertung der Transparenz zwischen überregionalen ($\bar{x}=2,14$) und regionalen Medien ($\bar{x}=1,42$). In der regionalen Berichterstattung wurde die Krisenkommunikation von insgesamt zwei befragten Jugendämtern im urbanen Raum (beide hohe Krisenerfahrung) durch drei unterschiedliche Tageszeitungen und die Krisenkommunikation von einem befragten Jugendamt im ländlichen Raum (hohe Krisenerfahrung) durch eine regionale Tageszeitung erfasst. Um die Anonymität der befragten Jugendämter und ihrer Standorte zu gewährleisten, wurden die Regionalmedien durch die Bezeichnungen ‚urban 1‘, bis ‚urban 3‘ sowie ‚ländlich 1‘ erfasst.

Abbildung 28: Bewertung der Reaktionszeit und Transparenz der Krisenkommunikation der Jugendämter in der Medienberichterstattung



Quelle: eigene Erhebung

Abbildung 29: Bewertung der Transparenz der Krisenkommunikation in den einzelnen Medien – Mittelwerte der einzelnen Medien (Skala von 1 [positiv] bis 3 [negativ], N=41)

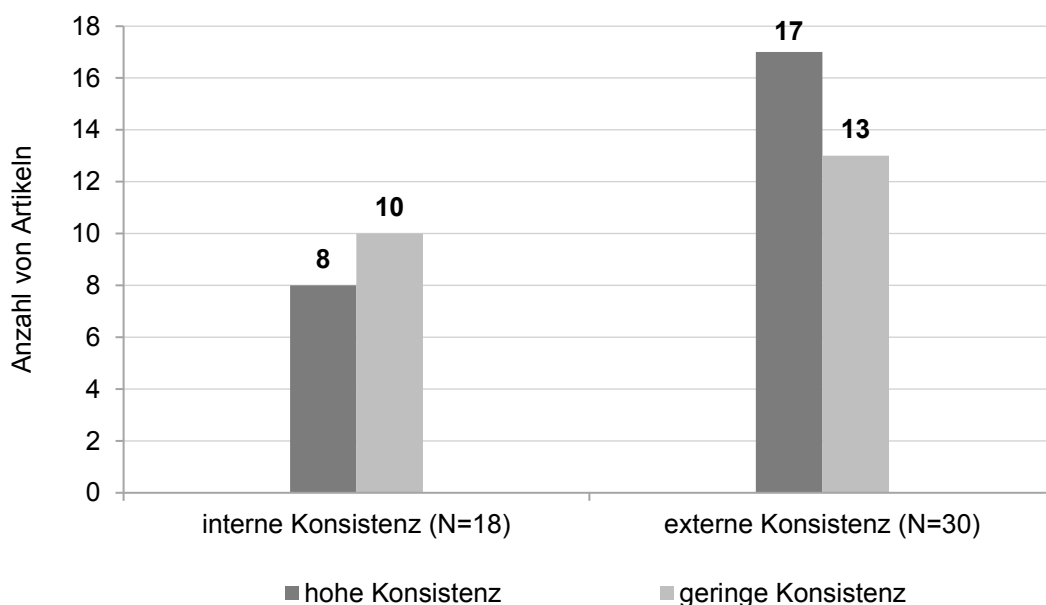


Quelle: eigene Erhebung

In den regionalen Medien wird die Transparenz der Krisenkommunikation positiv bis ambivalent bewertet. Überregionale Medien, ausgenommen die taz, beurteilen die Transparenz der Jugendämter hingegen eher kritisch (vgl. Abbildung 29). Eine mögliche Erklärung für diese Diskrepanz ist die engere Beziehung zu lokalen bzw. regionalen Journalist/innen, auf die die Jugendämter in den Leitfadengesprächen verweisen.

Die interne Konsistenz der Krisenkommunikation ermittelt, inwieweit die Aussagen von Jugendamtsmitarbeitenden sowie Vertreter/innen der übergeordneten Behörde zu einem Krisenfall übereinstimmen. Dies kann sowohl aktuelle Aussagen als auch Aussagen aus der Vergangenheit einschließen. Um die interne sowie die externe Konsistenz der Krisenkommunikation zu ermitteln, wurden zunächst Aussagen von Medienvertreter/innen und anderen Akteuren erhoben, die sich explizit auf die Konsistenz der Krisenkommunikation von Jugendämtern beziehen. Darüber hinaus wurden auch Aussagen von Jugendamtsmitarbeitenden, Vertreter/innen der übergeordneten Behörde sowie Vertreter/innen anderer Behörden im Text analysiert und auf Übereinstimmung überprüft. Die externe Konsistenz prüft hingegen, inwieweit die Aussagen der Jugendamtsmitarbeiter/innen sowie der übergeordneten Behörde mit den Aussagen anderer Behörden zu einem Krisenfall übereinstimmen. Andere Behörden sind beispielsweise das Gesundheitsamt, die Polizei oder die Schulbehörde. Ein hohes Maß an interner sowie externer Konsistenz ist ein Indiz für die Verlässlichkeit der Aussagen der Jugendämter, wohingegen ein geringes Maß an interner sowie externer Konsistenz die Glaubwürdigkeit der Kommunikation der Jugendämter in Frage stellen kann.

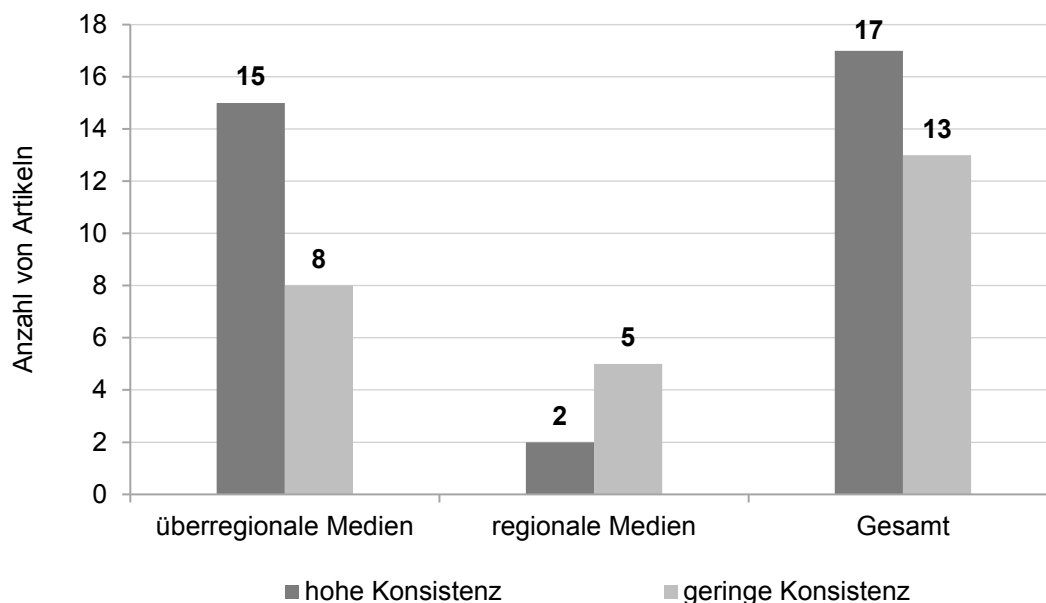
Abbildung 30: Bewertung der Konsistenz der Krisenkommunikation der Jugendämter in der Medienberichterstattung



Quelle: eigene Erhebung

Die Bewertungsindikatoren interne und externe Konsistenz wurden nicht auf einer Bewertungsskala von 1 bis 3 erhoben, sondern im Hinblick darauf, ob Aussagen eine geringe oder hohe Konsistenz aufweisen. Die Befunde zeigen, dass die interne Konsistenz der Krisenkommunikation häufiger negativ als positiv und die externe Konsistenz häufiger positiv als negativ bewertet wird (vgl. Abbildung 30).

Abbildung 31: Bewertung der externen Konsistenz der Krisenkommunikation der Jugendämter in der Medienberichterstattung – Vergleich regionaler und überregionaler Medien (N=30)



Quelle: eigene Erhebung

Die positive Bewertung der externen Konsistenz ist vor allem auf die Berichterstattung der überregionalen Medien zurückzuführen, die die externe Konsistenz nicht nur deutlich häufiger, sondern ebenso deutlich positiver bewerten. Die Bewertung der internen Konsistenz unterscheidet sich weder im Hinblick auf den Umfang noch die Tendenz der Berichterstattung bedeutsam zwischen überregionalen und regionalen Medien (vgl. Abbildung 31).

2.2.7.3 *Bezüge zu anderen oder vergangenen Krisen in der Medienberichterstattung*

Bezüge zu anderen oder vergangenen Krisen werden in nur wenigen Artikeln hergestellt. In 12 Prozent aller Artikel mit Krisenbezug stellen Medienvertreter/innen Bezüge zu Krisen eines Jugendamtes in der Vergangenheit her. Darüber hinaus wurde erhoben, inwieweit in der Medienberichterstattung Bezüge zu anderen Krisen eines Jugendamtes hergestellt werden, die zusätzlich zur schwerpunktmäßig in einem Artikel thematisierten

Krise existieren. Dies trifft auf weniger als 2 Prozent aller Artikel mit Krisenbezug zu. In rund 9 Prozent aller Artikel mit Krisenbezug verweisen Journalist/innen auf ähnliche, vergleichbare Krisen in anderen Jugendämtern.

2.3 Vergleich der internen Wahrnehmung und der öffentlich medial vermittelten Wahrnehmung von Jugendämtern im Krisenkontext

Im folgenden Abschnitt vergleichen wir wesentliche Befunde der Leitfadeninterviews mit den Ergebnissen der Medieninhaltsanalyse. Daraus werden thesenartig Erkenntnisse abgeleitet, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen der Selbstwahrnehmung der Jugendämter und ihrer öffentlichen Darstellung in den Medien identifizieren. Im Anschluss werden Implikationen für die Krisenkommunikation von Jugendämtern und Kommunen abgeleitet. Bei der Interpretation ist zu berücksichtigen, dass die Medienanalyse auf einer umfänglichen und bundesweiten Stichprobe beruht, während die Erkenntnisse zur internen Wahrnehmung nur aus einer bewussten Auswahl einiger Jugendämter in Deutschland resultieren. Die Vergleichsaussagen sind daher als gut begründete Thesen zu begreifen.

Wahrgenommene Krisenursachen

Entgegen der internen Wahrnehmung der Jugendämter werden Krisen von den Medien nicht ausschließlich auf Ursachen innerhalb der Jugendämter zurückgeführt, sondern am häufigsten durch ein Zusammenspiel interner und externer Krisenursachen erklärt.

In den Leitfadengesprächen wurden in zwei Fällen Ursachen innerhalb der Jugendämter als Auslöser für eine öffentlich gewordene Krise genannt. Darüber hinaus werden von den Befragten externe Ursachen, die außerhalb des Einflussbereiches der Jugendämter liegen, identifiziert. Dies schließt das Handeln anderer Akteure, gesellschaftliche Verhältnisse sowie in einem Fall politische Auseinandersetzungen ein.

In der Medienberichterstattung werden gleichermaßen interne und externe Krisenursachen thematisiert. Das Handeln anderer Akteure (z.B. Eltern) stellt dabei die häufigste in den Medien thematisierte Krisenursache dar. Das Handeln der Jugendämter wird jedoch ebenso in mehr als der Hälfte aller Artikel als Teilursache aufgegriffen und in rund einem Fünftel der Fälle als alleinige Ursache. Im Gegensatz dazu werden gesellschaftliche Umstände nur selten als Krisenursache in der Medienberichterstattung dargestellt. Die in den Leitfadengesprächen erhobene Wahrnehmung der Medienberichterstattung über Krisenursachen unterscheidet sich von der tatsächlichen medialen Darstellung: Während die Befragten in vier von fünf Krisenfällen davon ausgingen, dass Medienvertreter/innen Krisenursachen nahezu ausschließlich innerhalb der Jugendämter suchten, zeigen die Befunde der Medieninhaltsanalyse ein differenzierteres Bild: Greifen Journa-

list/innen das Handeln der Jugendämter als Krisenursache auf, dann häufig im Zusammenhang mit anderen Ursachen.

Wahrgenommene Krisenverantwortung

Die wahrgenommene Zuschreibung von Krisenverantwortung ähnelt sich weitestgehend im Vergleich der internen und öffentlich medialen Wahrnehmung: Allein Akteure aus dem Bereich Recht treten in der Medienberichterstattung häufiger als Sender von Verantwortungszuschreibungen auf als in den Leitfadensbefragungen.

In den Leitfadengesprächen gaben die Befragten in mehreren Fällen an, keine Verantwortung für öffentlich gewordene Krisenfälle zu tragen und dies auch entsprechend nach außen zu kommunizieren. Dies deckt sich mit der medialen Darstellung der Jugendämter: Wiedergegeben werden primär Aussagen, dass die Jugendämter keine Verantwortung für Krisen übernehmen oder versuchen, die wahrgenommenen Auswirkungen einer Krise zu minimieren. Die Medien selbst bzw. von ihnen zitierte Akteure schreiben den Jugendämtern hingegen relativ häufig eine Krisenverantwortung zu.

Wird Jugendämtern von anderen Akteuren Verantwortung für eine Krise zugeschrieben, gehen diese Zuschreibungen laut unserer Gespräche vor allem von Journalist/innen, von Familienangehörigen sowie in einem Fall von politischen Akteuren aus. Darüber hinaus verweisen die Befragten auch auf Vereine und Verbände, die den Jugendämtern häufig kritisch gegenüberstehen. Im Vergleich dazu zeigt die Inhaltsanalyse, dass Jugendämtern vor allem von Journalist/innen, kommunalpolitischen Akteuren sowie Akteuren aus dem Bereich Recht Verantwortung zugeschrieben wird. Klient/innen von Jugendämtern sowie Vereine und Verbände treten in der Medienberichterstattung in vergleichsweise wenigen Fällen als Absender von Verantwortungszuschreibungen in Richtung Jugendamt auf.

Anspruchsgruppen

Es besteht eine weitgehend kongruente Verortung wichtiger Anspruchsgruppen in den Jugendämtern und in der Medienberichterstattung. Allein Vereine und Verbände sowie Akteure aus dem Gesundheitsbereich sind in den Medien offenbar unterrepräsentiert.

Der Vergleich deutet darauf hin, dass eine weitgehend kongruente Wahrnehmung der Anspruchsgruppen in den Jugendämtern und in der Medienberichterstattung besteht. Sowohl in der internen als auch öffentlich medialen Wahrnehmung spielen Adressaten und Leistungsempfänger/innen, politische Akteure, Träger der freien Jugendhilfe und Akteure aus dem Bereich Recht eine wichtige Rolle. Sowohl die Befragten als auch die Journalist/innen stellen Institutionen, mit denen Jugendämter kooperieren, als zentrale

Anspruchsgruppen der Jugendämter heraus. Während die Medien insbesondere die Polizei als Kooperationspartner hervorheben, betonen die Befragten vor allem die Rolle der Schulen und Kindertagesstätten.

Die Befragten nennen ebenso Vereine und Verbände als wichtige (und kritisch öffentlichkeitswirksame) Anspruchsgruppen. Diese spielen in den Medien keine große Rolle. Auch der Gesundheitsbereich ist in den Medien deutlich unterrepräsentiert.

Wahrnehmung der Krisenkommunikation

Während die Befragten ihre Krisenkommunikation überwiegend als gelungen betrachten, wird sie von Journalist/innen überwiegend ambivalent oder kritisch bewertet. Mögliche Ursachen für diese Diskrepanz sind Unsicherheiten im Umgang mit Krisen, datenschutzrechtliche Bestimmungen sowie die zeitaufwändige Prüfung von Informationen, bevor diese veröffentlicht werden.

Die interne Wahrnehmung der Krisenkommunikation in den von uns befragten, krisenerfahrenen Jugendämtern kann als überwiegend positiv beschrieben werden. Als Gütekriterien von Kommunikation in der Krise benennen die Befragten vor allem Transparenz, Ehrlichkeit sowie eine sachliche Darstellung von Sachverhalten. Die Medien beurteilen die Transparenz der Krisenkommunikation jedoch ambivalent. Die Mitarbeiter/innen in den befragten Jugendämtern liefern Erklärungsansätze für dieses gemischte Bild in der medialen Öffentlichkeit: Obgleich datenschutzrechtliche Regelungen als eine wichtige Grundlage für die Arbeit der Jugendämter angesehen werden, stellen sie auch eine Reihe von Herausforderungen an die Krisenkommunikation der Jugendämter. Bedingt durch den Datenschutz können Jugendämter nicht alle Aspekte öffentlich kommunizieren, die für die transparente Darstellung einer Krise erforderlich seien. Die Transparenz der Krisenkommunikation der Jugendämter wird in der Berichterstattung auf regionaler Ebene deutlich positiver als auf überregionaler Ebene beurteilt. Eine mögliche Ursache für diesen Unterschied liegt nach den Aussagen unserer Befragten in der engeren Beziehung zwischen Mitarbeitenden der Jugendämter und den Redakteur/innen regionaler Medien.

Während sich die Befragten bewusst sind, dass eine zeitnahe Kommunikation in Krisensituationen wichtig ist, warnen sie jedoch davor, voreilig an die Öffentlichkeit zu gehen, noch bevor alle relevanten Informationen zu einem Krisenfall zusammengetragen und geprüft wurden. In den Medien spiegelt sich dieser Zwiespalt in der ambivalenten Bewertung der Krisenkommunikation wider: Es finden sich sowohl Aussagen, dass die Jugendämter zeitnah in Krisenfällen kommunizieren als auch Artikel, die kritisieren, dass die Jugendämter zu langsam reagieren, beispielsweise auf Presseanfragen.

Darstellung und Bewertung der Jugendämter

Die von Jugendämtern intern wahrgenommene Wertungstendenz der Medienberichterstattung und die tatsächliche Bewertung von Jugendämtern in den Medien stimmen weitgehend überein. Allein Im Hinblick auf die Rollen der Jugendämter berichten die Medien differenzierter als von den Befragten angenommen.

Journalist/innen bewerten die Erfüllung von Aufgaben und gesellschaftlichen Erwartungen durch die Jugendämter als ambivalent. In Artikeln mit Krisenbezug werden Jugendämter jedoch vorwiegend negativ dargestellt. Die Wahrnehmung der Medienberichterstattung in den Jugendämtern deckt sich dabei mit der tatsächlichen medialen Bewertung der Jugendämter.

Die mediale Bewertung der Ressourcen der Jugendämter kann als ambivalent charakterisiert werden. Diese Einschätzung stimmt mit den Ergebnissen der Leitfadengespräche überein: Die Befragten weisen auf strukturelle Probleme hin. Viele Befragte wünschen sich zum Beispiel eine bessere personelle Ausstattung, nicht nur im operativen Bereich, sondern auch in der Pressestelle. Insbesondere im operativen Bereich leiden einige befragte Jugendämter unter einer hohen Fluktuation, was zu Problemen bei der Weitergabe von Informationen führt.

Unter den Befragten dominiert der Eindruck, dass das Jugendamt in der Medienberichterstattung nicht wahrheitsgetreu, sondern zu negativ dargestellt werde, zum Beispiel als „Kinderklaubehörde“ oder als Behörden, die zu wenig oder alles falsch machen. In der Medieninhaltsanalyse zeigt sich ein differenzierteres Bild: Während in Artikeln ohne Krisenbezug das Bild der Jugendämter als Helfer dominiert, werden Jugendämter im Krisenkontext häufig als Beschuldigte dargestellt. Die Annahme der Befragten, dass vor allem einzelne Mitarbeiter/innen in der Rolle der Beschuldigten dargestellt werden, kann durch die Befunde der Medieninhaltsanalyse bestätigt werden. Auffällig ist, dass Jugendämter kaum als Experten zu einschlägigen Sachverhalten hinzugezogen werden, von denen sie nicht selbst betroffen sind. Dies gilt insbesondere für die Berichterstattung mit Krisenbezug. Diese Befunde der Medieninhaltsanalyse spiegeln sich auch in den Aussagen der Befragten wider: „(...) [Journalist/innen] fragen dann nur noch pro forma in der Behörde nach, weil das ja eine journalistische Grundregel ist, dass man beide Seiten hört“ (JA_02_C, Kommunikationsverantwortliche/r). Die Darstellungen sind aus der Sicht der Befragten sehr einseitig, ohne die Sichtweise der betroffenen Jugendämter ausreichend zu integrieren. Dies zeigen auch die folgenden Befunde zur Rolle von Jugendämtern als Informationsquelle.

Quellen und Sprecher/innen

Leitfadengespräche und Medieninhaltsanalyse zeigen, dass Jugendämter häufiger im Kontext einer Krise und der regionalen Berichterstattung als Quelle auftreten, allgemein jedoch nur selten in den Medien zu Wort kommen.

Jugendämter treten nur selten als Quelle der Berichterstattung auf. Sie werden dabei häufiger im Kontext öffentlich gewordener Krisenfälle und in der regionalen Berichterstattung als Quellen genutzt. Dies entspricht den subjektiven Einschätzungen der Mitarbeiter/innen, dass sie in Krisensituationen häufiger als in ‚Normalzeiten‘ von Medienvertreter/innen angefragt werden, um bestimmte Informationen zu liefern. Zudem gaben die Befragten an, dass sie sich häufiger zu regionalen Belangen äußern.

Obwohl die Leitfadeninterviews ergaben, dass vor allem die Presseverantwortlichen mit den Medien kommunizieren, treten Pressesprecher/innen kaum als explizit genannte Akteure in der Medienberichterstattung in Erscheinung. Meist wurde die Organisation Jugendamt als Ganzes dargestellt, gefolgt von Mitarbeiter/innen aus dem operativen Bereich. Diese werden beispielsweise in Reportagen in ihrer alltäglichen Arbeit oder in Bezug zu Krisenfällen dargestellt, auch wenn sie sich nicht direkt äußern.

Themensetzung

Die Themen der Medienberichterstattung sind vielfältiger als von den Befragten angenommen. Thematische Schwerpunkte sind vor allem die Aufgaben und Leistungen der Jugendämter sowie öffentlich gewordene Fälle der Kindeswohlgefährdung.

Die Befragten in den Behörden teilen die Annahme, dass Jugendämter fast ausschließlich mit negativen Schlagzeilen in den Medien präsent seien. Dieser subjektive Eindruck ließ sich in der Medieninhaltsanalyse nicht gänzlich bestätigen. In knapp 40 Prozent der Artikel wurden Aufgaben und Leistungen der Jugendämter ohne negativen Krisenbezug thematisiert. Somit wird den Lesern das Jugendamt nicht ausschließlich im Kontext von Krisen nahe gebracht. Aktuelle und vergangene Fälle der Kindeswohlgefährdung wurden in über 40 Prozent der Artikel zum Thema gemacht. Dieser relativ hohe Anteil der jugendamtsbezogenen Berichterstattung über Krisenfälle ist eine mögliche Erklärung für die in den Jugendämtern wahrgenommene negative Grundtendenz der Berichterstattung.

3. IMPLIKATIONEN UND GRENZEN DER STUDIE

Im Folgenden diskutieren wir die wichtigsten empirischen Befunde und leiten daraus praktische Implikationen sowie Hinweise für relevante Anschlussforschung ab. Darüber hinaus werden die Grenzen der Teilstudien im Hinblick auf Methode und Generalisierbarkeit erläutert.

Diskussion der empirischen Befunde und Implikationen

Die in Kapitel 2 dargestellten Befunde zur internen und externen Wahrnehmung der Krisenmanagements und der Krisenkommunikation der Jugendämter sollen in diesem Abschnitt zusammengefasst und diskutiert werden. Auf Basis zentraler Befunde werden mögliche Implikationen für Forschung und Praxis abgeleitet.

Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass die personellen Ressourcen, die einzelnen Jugendämtern für kommunikationsbezogene Aufgaben zur Verfügung stehen, stark variieren. Trotz dieser heterogenen Personalsituation stimmen die Befragten darin überein, dass eine eigene Pressestelle in Jugendämtern wünschenswert sei. Darüber hinaus merken die Befragten kritisch an, dass häufig keine Stellvertretung der Pressesprecher/in existiere. Bei deren/dessen Ausfall herrsche folglich Unklarheit über Zuständigkeiten im Bereich externe Kommunikation. Insbesondere für akute Krisenphasen betonen die Befragten die Notwendigkeit einer engen Abstimmung zwischen Pressestelle, Jugendamtsleitung sowie Verwaltungsspitze, um die Kommunikation gegenüber externen Anspruchsgruppen zu koordinieren. Mitarbeiter/innen im operativen Bereich kommunizieren laut den Befragten nur intern. Ihr Fokus liegt auf der Fallaufarbeitung und der Falldokumentation in enger Absprache mit der Jugendamtsleitung. Um auf potenzielle Krisenfälle so früh wie möglich aufmerksam zu werden, haben alle befragten Jugendämter ihr Meldewesen formalisiert.

Wie die Befragung ergab, zeigte sich in krisenerfahrenen Jugendämtern zudem eine Reihe von strukturellen Veränderungen nach einer Krise (z.B. das Mehr-Augen-Prinzip auf operativer Ebene, JA 02), die Mitarbeiter/innen bei der Bearbeitung von Krisenfällen unterstützten sollen. Die Organisationskultur wird in der Mehrzahl der befragten Jugendämter als positiv wahrgenommen. Verbesserungsbedarf sehen Mitarbeiter/innen im operativen Bereich vor allem im Hinblick auf die Transparenz von Beschlüssen und ihr Mitspracherecht bei wichtigen Entscheidungen. Pressesprecher/innen wünschen sich mehr Verständnis für die Möglichkeiten und Grenzen ihrer Arbeit und einen noch stärkeren Austausch mit der Leitungsebene der Jugendämter. Die Befragten verweisen zusätzlich auf die hohe Fluktuation in der Mitarbeiterschaft als ein zentrales Problem auf der institutionellen Ebene, das die Sicherung und die Weitergabe von (Erfahrungs-) Wissen über Krisen erschwere.

In den Leitfadengesprächen dominiert ein auf Pressearbeit verkürztes Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit. Die Arbeit mit Medienvertreter/innen erfolgt dabei oftmals reaktiv und nicht strategisch. Die Medieninhaltsanalyse stellt heraus, dass Jugendämter nur selten Berichterstattung initiieren und Artikel über Jugendämter häufig auf andere Quellen zurückgehen. Folglich ist es für Jugendämter eine zentrale Herausforderung, positive mediale Berichterstattung über Jugendämter anzuregen, bevor es zu Krisen kommt.

Risikokommunikation stellt eine wichtige Chance zur Positionierung der Jugendämter und ihres komplexen gesellschaftlichen Auftrags in den Medien dar. Wie die Leitfadengespräche gezeigt haben, gibt es bislang jedoch kaum ein Bewusstsein für die Herausforderungen der Kinder- und Jugendhilfe sowie die Möglichkeiten und Grenzen der Arbeit der Jugendämter. Häufig fehle das Verständnis dafür, dass Hilfe in diesem Bereich ein langwieriger und sensibler Prozess sei. Daher stellen Anspruchsgruppen offenbar häufig überhöhte Erwartungen an das Jugendamt. Bislang wenden Jugendämter Risikokommunikation jedoch kaum strategisch als Mittel der Krisensensibilisierung und Krisenprävention ein und beziehen den Begriff der Risikokommunikation primär auf konkrete, laufende Fälle. Die Leitfadengespräche haben zudem gezeigt, dass sich die Jugendämter aller wesentlichen Anspruchsgruppen in ihrem Handlungsfeld, die auch in der Medienberichterstattung genannt werden, bewusst sind. Die tatsächliche Kommunikationsarbeit von Jugendämtern konzentriert sich jedoch vorwiegend auf Medien. Ein umfangreicherer und strategischerer Beziehungsaufbau zu anderen Anspruchsgruppen im Vorfeld von Krisen, kann Kommunikations- und Abstimmungsprozesse im Ernstfall jedoch erheblich verbessern.

Instrumente der Vorbereitung der Krisenkommunikation wie Krisenkommunikationspläne liegen in den befragten Jugendämtern praktisch nicht vor. Zuständigkeiten in einem Krisenfall werden meist nur durch Ad-hoc-Absprachen und ohne eine Abstimmung über Stellvertreterregelungen geregelt. In Jugendämtern mit Krisenerfahrungen zeigte sich ein stärkeres Bewusstsein für die Wichtigkeit von Krisenkommunikationsinstrumenten. Begrenzte zeitliche Ressourcen stellen jedoch für Jugendämter mit hoher und geringer Krisenerfahrung eine Barriere für die Entwicklung und Formalisierung von Krisenkommunikationsinstrumenten dar. Im Krisenfall greifen die befragten Jugendämter auf Standardinstrumente der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zurück (z.B. Pressemitteilungen, Pressekonferenzen oder Hintergrundgespräche). Der Einsatz von Social Media für die Krisenkommunikation wurde von keinem der befragten Jugendämter mit Krisenerfahrung befürwortet. Evaluationen erfolgen nur bezogen auf die Fallarbeit in Krisenfällen. Die Kommunikation wird hingegen weder in Routinezeiten noch in Krisenfällen systematisch evaluiert.

Weiterbildungsangebote zum Thema Krisenkommunikation bestehen, werden von Jugendämtern bislang jedoch offenbar nur bedingt genutzt. Ursachen sind fehlende zeitliche Ressourcen (z.B. keine Stellvertretung auf Ebene der Kommunikationsverantwortlichen) oder der mangelnde wahrgenommene Bedarf auf Seiten der Jugendamtsleitung,

da Kommunikationstätigkeiten durch die zuständige Pressestelle abgedeckt werden sollen.

Die meisten Jugendämter mit Krisenerfahrung bewerten ihre eigene Krisenkommunikation in der Vergangenheit als gelungen. In der Medienberichterstattung wird die Krisenkommunikation hinsichtlich ihrer Transparenz, Schnelligkeit und Konsistenz hingegen eher ambivalent eingeschätzt. Datenschutzrechtliche Bestimmungen stellen eine zentrale Herausforderung für eine transparente Kommunikation der Jugendämter dar. Kommunikationsverantwortliche und Mitarbeiter/innen der Jugendämter benötigen Informationen zu datenschutzrechtlichen Fragen, die sie dabei unterstützen, das öffentliche Interesse der Bevölkerung und den Schutz betroffener Personen im Krisenfall abzuwägen.

Ursachen für eine öffentlich zugespitzte Krise liegen nach Angabe von zwei (von vier) Jugendämtern in der Organisation selbst, können aber ebenso auf das Handeln anderer Akteure, wie zum Beispiel die Eltern eines Kindes, auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen sowie auf politische Interessen zurückgeführt werden. Auch wenn Ursachen für einen Krisenfall innerhalb der Jugendämter liegen, wird dies, wie die Interviews zeigten, nicht nach außen kommuniziert. Die Annahme der Befragten, dass Journalist/innen nahezu ausschließlich die Jugendämter als Verantwortliche für einen Krisenfall darstellen, skandalisieren und Krisenfälle einseitig darstellen, kann durch die Medieninhaltsanalyse jedoch nicht bestätigt werden. Das Handeln der Jugendämter wird zwar in mehr als der Hälfte der Artikel als Krisenursache thematisiert. Allerdings wird das Jugendamt in den meisten Fällen gemeinsam mit anderen Ursachenkategorien genannt, meistens im Zusammenspiel mit dem Handeln externer Akteure (z.B. Eltern). Damit fällt die Medienberichterstattung über Krisenfälle differenzierter aus als von den Befragten angenommen. Diese Befunde bestätigen auch die Ergebnisse der Studie „Das Jugendamt im Spiegel der Medien“ von Enders (2013). Unsere Medienanalyse hat aber auch gezeigt, dass Ursachen und Verantwortung für Krisen im Kinderschutz kaum im Hinblick auf gesellschaftliche Ursachen und Risiken öffentlich diskutiert werden, obwohl dies vermutlich die bedeutendere Ursachenkategorie darstellt, um Lösungsansätze zu identifizieren. Die Medien folgen hier ihrer Aktualitäts- und Ereignisorientierung und betonen Einzelpersonen bzw. Organisationen, während Hintergründe und längerfristige Entwicklungen wenig Beachtung im Krisenkontext finden.

Implikationen für die Praxis der Krisenkommunikation

In diesem Abschnitt fassen wir einige wichtige Folgerungen aus den Befunden der Studie für die Krisenkommunikation von Jugendämtern und betroffenen Kommunen zusammen. Eine deutlich detailliertere und strategisch orientierte Zusammenstellung von Praxisempfehlungen haben wir in einer gesonderten Arbeitshilfe zusammengestellt. Diese wird als Teil des Projekts separat über das Nationale Zentrum Frühe Hilfen an interessierte Jugendämter und Kommunen verbreitet.

Die folgenden Praxisimplikationen sind nach den drei Dimensionen der strategischen Krisenkommunikation geordnet, die wir eingangs in Kapitel 1 näher erläutert haben – institutionelle, instrumentelle und symbolisch-relationale Aspekte.

Institutionelle Dimension:

- Die Befragten verwiesen auf eine hohe Fluktuation in der Mitarbeiterschaft als ein zentrales Problem auf der institutionellen Ebene, das die Sicherung und die Weitergabe von (Erfahrungs-)Wissen über Krisen erschwere. Hier können Ansätze des Knowledge Managements (u.a. mit Hilfe von Software-Lösungen) wichtige Impulse für die Wissensverwaltung in Jugendämtern und zwischen Jugendämtern und anderen Behörden setzen. Der Ansatz des Knowledge Managements untersucht „die Gestaltung der Informationsversorgung und der Entwicklung bzw. Beschaffung, Verteilung und Nutzung von Wissen“ in Organisationen (Bahrs, Schmid, Müller, & Fröming, 2007, S. 11). Insbesondere im Rahmen des Krisenmanagements können diese Ansätze und entsprechende software-basierte Lösungen dabei helfen, wichtige Funktionen der Krisenkommunikation zu unterstützen. Zum Beispiel: Systematisches Monitoring wichtiger Medien, Sammlung und Austausch wichtiger krisenbezogener und interner Daten, Unterstützung der internen Abstimmung und Alarmierung, Protokollierung von wichtigen Meetings und Gesprächen zum Zwecke späterer Evaluation, etc.
- Auch wenn die meisten befragten Jugendämter in unserer Studie auf eine aus ihrer Sicht eher positive Organisationskultur verweisen, ist nicht ausgeschlossen, dass es in anderen Fällen Probleme gibt. Nach Erkenntnissen der Krisenkommunikationsforschung sind Organisationskulturen insbesondere dann hinderlich für eine gute Krisenkommunikation, wenn starre Hierarchien den Informationsfluss zwischen verschiedenen Ebenen oder Abteilungen behindern. Oder es herrscht eine Kultur vor, in der Mitarbeiter/innen sich fürchten, Krisensignale bzw. schwere Fehler zu thematisieren. Weitere Eigenschaften ‚ungesunder‘ Organisationskulturen sind feindliche Haltungen gegenüber Medien oder mangelnde Empathie für die Belange kritischer Anspruchsgruppen. Diese Erkenntnisse können Jugendämter und Kommunen nutzen, um eine Diagnose ihrer eigenen Organisationskultur im Hinblick auf die Voraussetzungen für effektive Krisenkommunikation vorzunehmen und darauf aufbauend ggf. Veränderungsprozesse in Gang zu setzen.

Instrumentelle Dimension

- **Krisenprävention:** Die Entwicklung eines Risikokommunikationskonzeptes ermöglicht es, die Anspruchsgruppen für mögliche Gefahren im Bereich Kinder- und Jugendschutz und die Grenzen der Maßnahmen von Jugendämtern zu sensibilisieren. Denn wie die Befragung zeigte, fehlt es noch an Verständnis für die Komplexität und Langfristigkeit von Prozessen im Kinderschutz, während gleich-

zeitig überhöhte Erwartungen an die Jugendämter gestellt werden (Omnipräsenz, 100% Schutz von Kindeswohl). Künftig werden Jugendämter, Kommunen sowie zuständige Behörden auf Landes- und Bundesebene diese Komplexität und gesellschaftlichen Risiken in der Kinder- und Jugendhilfe in ihrer Öffentlichkeitsarbeit strategischer und deutlicher als Teil einer Risikokommunikation berücksichtigen müssen. Dies schließt auch die schwierigen Entscheidungen im Kontext von Inobhutnahmen, die gesetzlich vorgegebenen Normen und die damit verbundenen Grenzen der Arbeit im Kinderschutz ein. An dieser Stelle können mithilfe der Risikokommunikation Leistungen, aber eben auch Grenzen der Jugendamtsarbeit, Maßnahmen im Bereich Krisenkommunikation, aber auch emotionale und physische Belastungen von Jugendamtsmitarbeiter/innen stärker in das Bewusstsein der Gesellschaft rücken.

- **Krisenvorbereitung:** Im Kontext der Vorbereitung auf potenzielle Krisen wird auf die Bedeutung und Effektivität von Krisenplänen verwiesen. Der sich in Krisen erhöhende Zeit- und Entscheidungsdruck erfordert schnelles Handeln, das durch Krisenpläne strategisch geplant und vereinfacht werden kann. Sie haben damit das Potenzial, Krisenverläufe und damit Vertrauensverluste gegenüber Jugendämtern und Kommunen abzumildern. Die Krisenvorbereitung in Jugendämtern sollte somit durch einen Krisenkommunikationsplan unterstützt werden. Eine Anleitung, wie ein solcher Plan zu erstellen ist, welche Prozesse und Zuständigkeiten er regeln sollte, welche rechtlichen Hinweise zu beachten sind usw. wurde im Rahmen der genannten Arbeitshilfe, einem strategischen Leitfaden zur Krisenkommunikation, erarbeitet und wird den Jugendämtern als Anleitung zur Verfügung gestellt.
- Das letztlich effektivste Instrument der Vorbereitung auf Krisenkommunikation sind Medientrainings sowie Krisensimulationen. Der verstärkte Einsatz solcher Trainings und Weiterbildungen (schwerpunktmäßig für die Jugendamtsleitung und Pressestellen) kann die Krisenkommunikation und ihre Ergebnisse deutlich verbessern.
- Auch der Einsatz von geeigneten intra- und internetbasierten Instrumenten sollte künftig noch stärker Bestandteil der Krisenvorbereitung sein. Für die Online-Kommunikation empfiehlt sich die Einrichtung von Dark Sites. Auf solchen in Routinezeiten inaktiven Webseiten werden wichtige Informationen für typische Krisenszenarien zusammengestellt (Ansprechpartner usw.). Diese müssen im Krisenfall nur angepasst werden.
- Der Einsatz von Social Media wird von keinem der befragten krisenerfahrenen Jugendämter befürwortet, hauptsächlich aufgrund der damit verbundenen Aufgaben und Verpflichtungen, die mit den zeitlichen und personellen Kapazitäten der Jugendämter und Kommunen schwer zu bewältigen sind. Darüber hinaus bestehen

Unsicherheiten im Hinblick auf rechtliche Aspekte. Dennoch sollten Kommunen und Jugendämter mit Hilfe von Experten künftig eingehender prüfen, inwiefern Social Media bei der Früherkennung von Krisen, aber auch für eine effektivere Krisenkommunikation eingesetzt werden können. Social Media (z.B. soziale Netzwerke) werden immer bedeutsamer für das Informations- und Kommunikationsverhalten in der Bevölkerung. Daher sollten Jugendämter und Kommunen neben klassischen Medien bzw. klassischen Online-Nachrichtenportalen auch diesen Kommunikationskanal im Ernstfall einsetzen können. Die damit verbundenen strukturellen Herausforderungen werden jedoch politisch anzugehen sein.

- Zur weiteren Verbesserung des Krisenmanagements der Jugendämter könnte zusätzlich ein computergestütztes „Alarmierungssystem“ beitragen, das alle an einem Fall beteiligten Mitarbeiter/innen bei einer Krisensituation automatisch benachrichtigt, um eine schnelle Bearbeitung und Lösung eines potenziell medienwirksamen Krisenfalls zu gewährleisten.

Symbolisch-relationale Dimension:

- Obgleich Medien eine wichtige Anspruchsgruppe darstellen, die auch andere Anspruchsgruppen, wie zum Beispiel die lokale Bevölkerung, in der Wahrnehmung der Jugendämter beeinflussen, sollten Jugendämter ihre (Krisen-)Kommunikation nicht ausschließlich auf die Medien konzentrieren. Vielmehr sollten auch andere Anspruchsgruppen häufiger und nachhaltiger in die Kommunikationsarbeit einbezogen werden, beispielsweise durch Tage der offenen Tür oder Maßnahmen der Risikokommunikation.
- Kommunikationsverantwortliche und Mitarbeiter/innen der Jugendämter benötigen Informationen und Anleitung im Umgang zu datenschutzrechtlichen Fragen, die sie dabei unterstützen, das öffentliche Interesse der Bevölkerung und den Schutz betroffener Personen im Krisenfall abzuwägen.
- Im Hinblick auf die Konsistenz der Krisenkommunikation bedarf es einer engeren Kooperation und Absprache zwischen Kommunikationsverantwortlichen und Mitarbeiter/innen in Jugendämtern sowie zwischen Jugendämtern und anderen Behörden (z.B. Polizei, Schulamt, Gesundheitsamt). Auf einen Verbesserungsbedarf der Kooperation zwischen den Jugendämtern und anderen Behörden wiesen bereits Fegert und Kollegen (2008, S. 76) hin.
- Das in den Befragungen erwähnte strukturelle Problem, dass die Pressestelle für die gesamte Behörde/Kommune tätig ist, könnte durch eine stärkere Verzahnung zwischen interner und externer Kommunikation ein wenig entschärft werden. Kommunale Pressesprecher/innen benötigen das nötige Grundverständnis für Belange und potenzielle Krisen des Jugendamts. Außerdem bedarf es im Ernstfall

einer vertrauensvollen und effektiven Zusammenarbeit zwischen Pressestelle und Jugendamtsleitung. Regelmäßige Meetings oder die gemeinsame Teilnahme an Workshops bzw. Trainings zum Thema Krisenkommunikation können dabei helfen.

- Die Medieninhaltsanalyse hat gezeigt, dass Jugendämter bislang vor allem Krisenkommunikationsstrategien einsetzen, um die Verantwortung für eine Krise zu minimieren oder die Verantwortung für eine Krise abzulehnen. Oftmals spielen dabei Ängste vor juristischen Konsequenzen eine wichtige Rolle. Welche rhetorische Strategie in der akuten Krisenphase geeignet ist, ist vor allem von der Krisenverantwortung des Jugendamtes abhängig. Im Zentrum steht nicht die faktische Krisenverantwortung, die oftmals in der Phase des akuten Krisenmanagements noch gar nicht geklärt ist, sondern wie die Krisenverantwortung von den Anspruchsgruppen wahrgenommen wird. Die oben genannte Arbeitshilfe zur Entwicklung eines strategischen Krisenkommunikationskonzeptes gibt einen detaillierten Überblick über Stärken und Schwächen einzelner Krisenkommunikationsstrategien und Empfehlungen, wann diese einzusetzen sind.
- Grundsätzlich sollten Jugendämter und Kommunen für die Krisenkommunikation im Kinder- und Jugendschutz verstärkt kommunikationswissenschaftliche Expertise nutzen, um die Kompetenz für Fragen der inhaltlichen und strategischen Gestaltung von Risiko- und Krisenkommunikation zu verbessern. Weiterbildungen und In-House-Trainings können hier einen Beitrag leisten. Mehr Kompetenz und Professionalität in der Krisenkommunikation kann langfristig das Ansehen von Jugendämtern und das Verständnis für ihre Arbeit fördern und damit letztlich auch die Chancen der Realisierung ihres gesellschaftlichen Auftrags steigern.

Anschlussforschung

Die Befunde der Leitfadengespräche und der Medieninhaltsanalyse haben die verschiedenen Anspruchsgruppen von Jugendämtern in Deutschland herausgestellt. Die Medieninhaltsanalyse stellt die Wahrnehmung und Bewertung der Jugendämter durch Medienvertreter/innen als eine zentrale Anspruchsgruppe in den Mittelpunkt. Die vorliegende Medieninhaltsanalyse konzentriert sich auf Printmedien, die vor allem für regionale Informationen und Hintergründe eine wichtige Quelle darstellen. Um ein ganzheitliches Bild der medialen Darstellung und Bewertung deutscher Jugendämter zu erhalten, sollten zukünftige Studien ihr Augenmerk auch auf anderen Mediengattungen richten. Das Fernsehen ist hier als ein wichtiges Medium zu nennen, das von Rezipienten sowohl zur Information als auch zur Unterhaltung genutzt wird. Online-Medien haben darüber hinaus in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen und ermöglichen zudem eine direkte Anschlusskommunikation unter Rezipientinnen und Rezipienten sowie zwischen Rezipient/innen und Medienvertreter/innen (vgl. Breunig, Hofsummer, & Schröter, 2014, S. 142–143). Eine Befragung von Medienvertreter/innen ermöglicht zudem wich-

tige Rückschlüsse auf ihre Intentionen, Arbeitsroutinen sowie Erwartungen gegenüber den Jugendämtern im Krisenkontext.

Künftige Forschung sollte weitere wichtige Anspruchsgruppen der Jugendämter näher untersuchen: In Folgestudien können die Wahrnehmung und die Bewertung der Jugendämter durch die (lokale) Bevölkerung mit Hilfe von repräsentativen Umfragen erhoben werden. Bevölkerungsumfragen ermöglichen es, die Meinungen möglichst vieler Personen in vergleichsweise kurzer Zeit zu erfassen und allgemeine Tendenzen in der externen Wahrnehmung der Jugendämter zu identifizieren. Moderierte Gruppendiskussionen (Fokusgruppen) erlauben es hingegen, die Wahrnehmung einzelner externer Anspruchsgruppen detailliert zu erfassen. Der Einsatz von Fokusgruppen ist besonders gut für die Analyse von Anspruchsgruppen geeignet, mit denen die Jugendämter in regelmäßigem Kontakt stehen, unter anderem Vertreter/innen der Polizei, der Schulen, der Rechtsmedizin oder von Gerichten. Fokusgruppen ermöglichen nicht nur Einblicke in die Wahrnehmung und Bewertung der Jugendämter, sondern auch in die Zusammenarbeit mit Jugendämtern. Bisherige Studien zur externen Wahrnehmung konzentrieren sich ausschließlich auf Jugendämter. In Folgestudien sollte erhoben werden, wie Jugendämter im Vergleich zu anderen Organisationen, zum Beispiel der Polizei, Trägern der freien Jugendhilfe oder Kindertageseinrichtungen, dargestellt und bewertet werden.

Vor allem die Leitfadengespräche legen nahe, dass die Arbeit und die Kommunikation der Jugendämter nicht losgelöst von der übergeordneten Behörde bzw. der Verwaltungsspitze, beispielsweise des Landratsamtes, betrachtet werden können. Um strukturelle Herausforderungen der Krisenkommunikation der Jugendämter besser zu verstehen, ist es unerlässlich, auch die Vernetzung bzw. die Rolle der Jugendämter in übergeordneten Behörden zu untersuchen.

Die Durchsicht des Forschungsstands in Kapitel 1.3 hat gezeigt, dass die externe Wahrnehmung der Jugendämter auch international erforscht wird. Bislang liegen jedoch noch keine vergleichenden Studien vor, die die Wahrnehmung der Jugendämter, ihr Krisenmanagement sowie ihre Krisenkommunikation in mehreren Ländern systematisch analysieren. Eine komparative Studie der Krisenkommunikation und des Krisenmanagements deutscher Jugendämter im Vergleich zu ähnlichen Behörden in europäischen Nachbarländern erlaubt es, herauszustellen, mit welchen Herausforderungen auf institutioneller, instrumenteller und symbolisch-relationaler Ebene Jugendämter und vergleichbare Behörden konfrontiert werden, und wie sie in den unterschiedlichen Ländern mit diesen Herausforderungen umgehen. Die Befunde international vergleichender Studien ermöglichen es deutschen Jugendämtern, von internationalen Kolleg/innen zu lernen sowie ihr Wissen bei der Bewältigung von Krisenfällen an internationale Kolleg/innen weiterzugeben.

Grenzen der Studien

Grenzen der Leitfadengespräche

Die Teilstudie der qualitativen Leitfadengespräche erfasste die Erfahrungen, Bedürfnisse und Belastungen von Jugendamtsmitarbeiter/innen im Krisenkontext und ermöglichte einen Vergleich mit der öffentlich medial vermittelten Darstellung der Jugendämter. Die qualitativen Leitfadengespräche dienten also dazu, die Perspektive der betroffenen Akteure offenzulegen. Eine standardisierte schriftliche Befragung hätte den Untersuchungsgegenstand nicht mit hinreichender Tiefe erfassen können, da aufgrund der teilweise sehr sensiblen Fragen die persönliche Nähe zwischen den Gesprächspartner/innen notwendig ist. Auch mussten die Befragten im Rahmen der Interviews ihr Wissen, ihre Erfahrungen und Wahrnehmungen abrufen, was zum Teil nur durch Nachfragen des Interviewers/der Interviewerin gelang. Durch eine qualitative Befragungssituation sind die Gesprächspartner/innen zudem nicht durch vorgegebene Antwortalternativen eingeschränkt, die die Ergebnisse womöglich verzerrt hätten. Auch existieren im Forschungsfeld Kinder- und Jugendschutz kaum empirisch gesicherte Befunde zur Krisenkommunikation, auf die sich die Antwortvorgaben hätten stützen können.

Leitfadengestützte Interviews stellen eine sehr zeitintensive Methode zur Datengewinnung dar. Daher konnte auch nur eine geringe Auswahl an Jugendämtern befragt werden. Unser Anspruch, tiefgreifende Erkenntnisse zu gewinnen, wurde daher zulasten der Repräsentativität der Befunde umgesetzt. Bei den ausgewählten Jugendämtern handelte es sich um eine selektiv gewonnene anstatt einer zufällig gezogenen Stichprobe: Das NZFH stellte aufgrund unserer Recherchen den Kontakt zu einer Auswahl derjenigen Jugendämter her, die die Auswahlkriterien erfüllten. Nicht alle angeschriebenen Jugendämter erklärten sich bereit, an der Studie teilzunehmen. Daher haben sich einige der befragten Jugendämter selbst selektiert (z.B. aufgrund ihres Interesses am Thema Krisenkommunikation), was womöglich einen Effekt auf die Ergebnisse haben kann.

Zu erwähnen ist zudem die Störanfälligkeit der Gesprächssituation, die aufgrund der unterschiedlichen Orte, an denen die Gespräche stattfanden, variierten. So wurden einige Gespräche im Büro geführt, wo Unterbrechungen des Interviews, z.B. durch Telefonklingeln, nicht ausgeschlossen werden konnten. Andere Gespräche fanden in ruhigen Besprechungsräumen statt, die ideal für einen ungestörten Gesprächsverlauf waren. Da die Räumlichkeiten von den befragten Jugendämtern selbst gestellt wurden, konnten die Interviewer/innen keinen Einfluss auf den Gesprächsort nehmen. Darüber hinaus sprachen die Interviewer/innen in vier Interviews mit jeweils zwei Gesprächspartner/innen gleichzeitig. Dabei könnte es zu einer gegenseitigen Beeinflussung der beteiligten Gesprächspartner/innen gekommen sein. Allerdings wurde diese Gesprächssituation von dem/der Interviewenden als positiv erlebt, da die beiden Befragten gegenseitig ihre Erinnerungen anregten. Dadurch konnten gerade auf Krisenfälle unterschiedliche Perspektiven gewonnen werden, z.B. auf Abläufe und Abstimmungsprozesse. In einigen Ge-

sprächen kam es zu einer strikten zeitlichen Begrenzung des Interviews durch Anstusstermine der Gesprächspartner/innen. In diesen Fällen konnten nicht alle Fragen gestellt werden. Durch die Priorisierung der Fragen im Vorfeld stellten wir jedoch sicher, dass die von uns als wesentlich erachteten Fragen immer beantwortet werden konnten.

Neben der Gesprächssituation können auch Frage- und Antwortverhalten der am Gespräch Beteiligten einen Einfluss auf die Befunde genommen haben. Die Projektmitarbeiter/innen bemühten sich im Rahmen der Interviews, die Antworten der Gesprächspartner nicht zu lenken. Hier kamen uns unsere Erfahrungen mit dieser ungewohnten Kommunikationssituation aus früheren Forschungsprojekten zugute.

Auf der anderen Seite könnten die Befragten sozial erwünschte Antworten oder Falschantworten (wissentlich und unwissentlich) gegeben haben, was nicht ausgeschlossen werden kann. Um einen Vergleich der Antworten sicherstellen zu können, diente der Leitfaden als maßgebliches Instrument. Einschränkungen ergeben sich hier durch ein mögliches abweichendes Verständnis von Fragen. Hinweise darauf gaben einige Nachfragen, wie die Frage zu verstehen sei. Der Pretest und die offene Interviewsituation mit der Möglichkeit für Nachfragen sollte diese Einschränkung jedoch weitgehend ausgeglichen haben.

Die Auswertung der Interviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse. Um deren intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, wurde die Codierung mittels der Software MAXQDA durchgeführt. Zur Auswertung erfolgte der Datenexport in eine Excel-Datei, um die Auswertung so transparent wie möglich zu machen.

Grenzen der Medieninhaltsanalyse

Die vorliegende Medieninhaltsanalyse geht über bisherige Studien hinaus, indem sie erstmals die Berichterstattung über Jugendämter in Deutschland fallübergreifend über einen Zeitraum von fünf Jahren in überregionalen und regionalen Printmedien untersucht. Die Medieninhaltsanalyse erlaubt nicht nur den Vergleich zwischen überregionaler und regionaler Berichterstattung, sondern ebenso einen Vergleich von Artikeln mit und ohne Krisenbezug, der Medienberichterstattung in ländlichen bzw. urbanen Räumen sowie in Kommunen mit hoher bzw. niedriger Krisenerfahrung. Dieses ambitionierte Untersuchungsdesign stellte das Forscherteam vor eine Reihe von Herausforderungen, die im Folgenden kurz diskutiert werden sollen. Das Sample der regionalen Berichterstattung enthält 270 Artikel über Jugendämter im urbanen Raum sowie 185 Artikel über Jugendämter im ländlichen Raum. Im ländlichen Raum sind gleichermaßen Artikel über Jugendämter mit hoher Krisenerfahrung (N=89) und niedriger Krisenerfahrung (N=96) im Sample berücksichtigt. Im urbanen Raum zeigt sich hingegen, dass weit mehr Artikel über Jugendämter mit hoher Krisenerfahrung (N=253) als mit geringer Krisenerfahrung (N=17) identifiziert werden konnten. Dieses Ungleichgewicht lässt sich unter anderem dadurch erklären, dass befragte Jugendämter im urbanen Raum hö-

here mediale Aufmerksamkeit erhalten, wenn bereits in Zusammenhang mit einem öffentlich gewordenen Krisenfall über sie berichtet wurde. Durch diese Einschränkungen können Unterschiede zwischen der Berichterstattung in ländlichen und urbanen Räumen kaum losgelöst von Unterschieden zwischen Jugendämtern mit hoher und geringer Krisenerfahrung betrachtet werden.

Darüber hinaus waren nicht alle regionalen Medien über den gesamten Untersuchungszeitraum verfügbar. Trotz einer umfassenden Recherche in Online-Datenbanken, den Archiven der Deutschen Nationalbibliothek sowie den e-Paper-Archiven der regionalen Tageszeitungen konnten einzelne regionale Medien nicht im gesamten Untersuchungszeitraum eingesehen werden. Dies betrifft einzelne regionale Medien aus einem Landkreis mit hoher Krisenerfahrung, zwei Landkreisen mit niedriger Krisenerfahrung sowie eine Stadt mit niedriger Krisenerfahrung. In diesen Fällen konnte die regionale Medienberichterstattung erst ab 2010 eingesehen werden.

Für einzelne Kategorien, wie zum Beispiel die Transparenz oder die Konsistenz der Krisenkommunikation der Jugendämter, liegen nur geringe Fallzahlen vor. Dies spricht einerseits für die neutrale Berichterstattung in den Printmedien, die nicht wertend über die Jugendämter berichten. Andererseits erlauben diese geringen Fallzahlen kaum statistisch bedeutsame Aussagen, so dass zusätzliche Befragungen von Journalist/innen und weiteren wichtigen Anspruchsgruppen erforderlich sind.

4. LITERATUR

- Adams, C. (2010). *Pressearbeit als Teil von Öffentlichkeitsarbeit im Jugendamt – Ein Balanceakt zwischen Medieninteresse und fachlichen Ansprüchen*. (Nicht veröffentlichte Bachelorarbeit). Fachhochschule Münster, Deutschland.
- Ayre, P. (2001). Child Protection and the Media: Lessons from the Last Three Decades. *British Journal of Social Work*, 31, 887-901.
- Bahrs, J., Schmid, S., Müller, C., & Fröming, J. (2007). *Wissensmanagement in der Praxis*. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Berlin.
- Bettinger, F. (2009). Kritische Soziale Arbeit – Plädoyer für eine selbstbestimmte und politische Profession und Disziplin. *Out of the Shadow. 10 Jahre Exit7 Jugendnotschlafstelle* (S. 61-70). Salzburg: Caritasverband Salzburg.
- Breunig, C., Hofsummer, K.-H., & Schröter, C. (2014). Funktionen und Stellenwert der Medien – das Internet im Kontext von TV, Radio und Zeitung. *Media Perspektiven*, 3, 122-144.
- Busemann, K., & Engel, B. (2012). Wandel der Mediennutzungsprofile im Zeitalter des Internets. Analysen auf Basis der ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation. *Media Perspektiven*, 3, 133-146.
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (3. Aufl.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10 (2), 123-137.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *The handbook of crisis communication*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Donsbach, W., & Patterson, T. (2003). Journalisten in der politischen Kommunikation: Professionelle Orientierungen von Nachrichtenredakteuren im internationalen Vergleich. In F. Esser, & B. Pfetsch (Hrsg.), *Politische Kommunikation im internationalen Vergleich: Grundlagen, Anwendungen, Perspektiven* (S. 281-304). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Enders, S. (2008). Wie öffentlich ist das Jugendamt? Befunde explorativer Studien zu Medienpräsenz im Fall Kevin und der Öffentlichkeitsarbeit in Jugendämtern. *Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe*, 12, 494-499.

- Enders, S. (2013). *Das Jugendamt im Spiegel der Medien: Zerrbild zwischen Verantwortung und Versagen?* Weinheim: Beltz Juventa.
- Fegert, J. M., Schnoor, K., Kleidt, S., Kindler, H., & Ziegenhain, U. (2008). *Lernen aus problematischen Kinderschutzverläufen. Machbarkeitsexpertise zur Verbesserung des Kinderschutzes durch systematische Fehleranalyse*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2010). Corporate crisis communication across cultures. In A. Trosborg (Hrsg.), *Pragmatics across Languages and Cultures, Handbook of Pragmatics VII* (S. 543-569). Berlin: De Gruyter.
- Früh, W. (2011). *Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis*. Konstanz: UTB.
- Hove, T., Paek, H.-J., Isaacson, T., & Cole, R. (2013). Newspaper Portrayals of Child Abuse. Frequency of Coverage and Frames of the Issue. *Mass Communication and Society*, 16 (1), 89-108.
- Jessen, D. (2009). Das Jugendamt im Spiegel der Medien: Hilfen und Hinweise im Umgang mit Medien, Krisenmanagement. *Dokumentation der Fachtagung am 23. und 24. April 2009 in Berlin*. Berlin: Difu, Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe.
- Lang, R., Winkler, I., & Weik, E. (2005). Organisationskultur, Organisationaler Symbolismus und Organisationaler Diskurs. In E. Weik, & R. Lang (Hrsg.), *Moderne Organisationstheorien: 1. Handlungsorientierte Ansätze* (2. bearb. Aufl.). (S. 207-258). Wiesbaden: Gabler.
- Lies, J. (2008). Issues Management. In J. Lies (Hrsg.), *Public Relations: Ein Handbuch* (S. 174-179). Konstanz: UVK.
- Löffelholz, M., & Schwarz, A. (2008). Die Krisenkommunikation von Organisationen: Ansätze, Ergebnisse und Perspektiven der Forschung. In T. Nolting, & A. Thießen (Hrsg.), *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven in der Krisenkommunikation* (S. 21-35). Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mitroff, I. I., Pauchant, T., Finney, M., & Pearson, C. M. (1989). Do (some) organizations cause their own crisis? The cultural profiles of crisis-prone vs. crisis-prepared organizations. *Industrial Crisis Quarterly*, 3, 269-283.
- Möhring, W., & Schlütz, D. (2003). *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- Pantucek, P. (2009). Chronifizierte Krise? Kompetent Leben mit dem Mainstream in der Jugendwohlfahrt. *Out of the Shadow. 10 Jahre Exit7 Jugendnotschlafstelle* (S. 53-60). Salzburg: Caritasverband Salzburg.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (2006). Crisis prone versus crisis avoiding organizations: Is your company's culture its own worst enemy in creating crises? In D. Smith, & D. Elliott (Hrsg.), *Key readings in crisis management: Systems and structures for prevention and recovery* (S. 136-146). London: Routledge.
- Pawlowsky, P., & Geppert, M. (2005). Organisationales Lernen. In E. Weik, Elke, & R. Lang (Hrsg.), *Moderne Organisationstheorien: 1. Handlungsorientierte Ansätze* (2. bearb. Aufl.). (S. 259-288). Wiesbaden: Gabler.
- Renn, O. (2009). Risk communication: Insights and requirements for designing successful communication programs on health and environmental hazards. In R. L. Heath, & H. D. O'Hair (Hrsg.), *Handbook of risk and crisis communication* (S. 80-98). New York: Routledge.
- Schwarz, A. (2010). *Krisen-PR aus Sicht der Stakeholder: Der Einfluss von Ursachen- und Verantwortungszuschreibungen auf die Reputation von Organisationen*. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schwarz, A. (2012). Stakeholder attributions in crises: The effects of covariation information and attributional inferences on organizational reputation. *International Journal of Strategic Communication*, 6 (2), 174-195.
- Schwarz, A., & Löffelholz, M. (2014). Krisenkommunikation: Vorbereitung, Umsetzung, Erfolgsfaktoren. In A. Zerfaß, & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie – Management – Wertschöpfung* (2. Aufl.). (S. 1303-1319). Wiesbaden: Gabler.
- Schwarz, A., Schleicher, K., Srugies, A., & Rothenberger, L. (2016). Krise im Jugendamt: Leitfaden zur strategischen Krisenkommunikation für Kommunen. Abgerufen von:
http://www.fruehehilfen.de/fileadmin/user_upload/fruehehilfen.de/pdf/Publikation_NZFH_Krise_im_Jugendamt.pdf
- Schwarz, A., Seeger, M., & Auer, C. (2016). *Handbook of international crisis communication research*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Straub, U. (2004). Jugendhilfe im Spiegel der (Lokal-)Presse. *Sozialmagazin*, 29 (4), 30-36.

- Straub, U. (2005). Zwischen Verharmlosung und Skandalisierung. Kinder- und Jugendhilfe braucht Öffentlichkeitsarbeit. *Sozialextra*, 29 (2), 15-18.
- Straub, U. (2010). Wer sich wie ein Bild macht – zum Image Sozialer Arbeit. In G. Cleppien, & U. Lerche (Hrsg.), *Soziale Arbeit und Medien* (S. 205-217). Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Straub, U., & Puhl, R. (2002). Wie werden Sozialarbeiterinnen und Sozialpädagogen auf die Kommunikation mit der Öffentlichkeit vorbereitet? Ergebnisse einer schriftlichen Befragung zu Öffentlichkeitsarbeit in der Lehre an Fachbereichen für Soziale Arbeit. *Sozialmagazin*, 26 (7-8), 48-58.
- Szameitat, M. (2007). *Die zentrale Rolle des Allgemeinen Sozialen Dienstes des Jugendamtes im Rahmen von Kindeswohlgefährdung anhand eines Praxisbeispiels* (Masterarbeit). Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Deutschland.
- Weischenberg, S., Malik, M., & Scholl, A. (2006). *Die Souffleure der Mediengesellschaft: Report über die Journalisten in Deutschland*. Konstanz: UVK.
- Winzen, B., & Dannenbeck, C. (2009). *Das Jugendamt im öffentlichen Blick – Eine empirische Untersuchung*. Landshut.
- Wischnewski, M. (2013). *Der staatliche Umgang mit Familie – zum Paradigma des Kinderschutzes in der Sozialen Arbeit* (Bachelorarbeit). Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Deutschland.

5. ANHANG ZITATE

¹ „Ich glaube, dass wir nicht gut wissen, was in einer Krise dann passiert (...). Also ich glaube, darauf wären wir nicht gut vorbereitet. Weil wir gar nicht wüssten, was dann alles über uns hereinbrechen würde“ (JA 07_fA, Jugendamtsleitung).

² „Aber das [Fortbildung] war nur Pressearbeit. Wie man Überschriften gestaltet und so. Aber Krisenmanagement nein. Andererseits in diesem Bereich Jugendamt, weil es erwischt jeden irgendwann mal. Und dann ist man wirklich, dann steht man echt an der Wand. Von daher würde ich es eigentlich jedem raten, das zu machen. Auch mir“ (JA 08_A, Dezernatsleitung).

³ „Ich würde sagen, dass das auf jeden Fall auch Pflicht sein sollte für Öffentlichkeitsarbeit oder Krisenkommunikation, dass man so ein Training macht. Es hilft natürlich nicht immer für den konkreten Krisenfall, weil das ganz andere Drucksituationen sind. Aber diese Situation, wenn das Mikrophon angeht oder die Kamera – das zu üben, hilft ungemein“ (JA 01_A, Kommunikationsverantwortliche/r).

⁴ „Im Moment würde ich sagen, ich brauche nichts. Aber vielleicht würde ich das nach einem richtigen Krisenfall auch noch einmal anders beurteilen“ (JA 07_A, Jugendamtsleitung). Die übrigen wünschen sich regelmäßige Fortbildungen und Auffrischungen, z.B. im Umgang mit der Presse oder in der Situationsbewältigung bei Familienbesuchen. „Ich finde die Schulungen sehr wichtig, und dass man die auch regelmäßig macht“ (JA 03_B, Kommunikationsverantwortlicher).

⁵ „Ich bin auf jeden Fall mit einbezogen, wenn es um Presseanfragen geht“ (JA 03_A, Jugendamtsleitung). „Also eigentlich entscheidet der Pressesprecher letztendlich, aber ich meine, fachlich gebe ich das vor. Also insofern, weil ich der Fachmann bin sozusagen als Jugendamtsleiter“ (JA 02_B, Jugendamtsleitung).

⁶ „Die Landrätin ist bei uns in der Pressearbeit ja diejenige, die die Auskunft gibt. Das ist in der Geschäftsverteilung so geregelt“ (JA 01_A, Kommunikationsverantwortliche/r). Wir müssen ja die Politik unserer Kreisspitze verkaufen und das geht ja nicht immer reibungslos vonstatten“ (JA 07_B, Kommunikationsverantwortliche/r).

⁷ „Das ist in Krisenfällen im Jahr XY auch zwei, drei Mal der Fall gewesen, dass ich selber Presseinterviews oder Fernsehinterviews gegeben habe“ (JA 04_A, Jugendamtsleitung).

⁸ „Also wir haben hier ständig Krisen, das ist einfach auch der Stadtteil, und die Kommunikation innerhalb des Teams ist gut. Wir haben hier eine so genannte Gong-Runde. Das heißt, es gongt jemand, wenn jemand eine Krise hat. Da kommen wir gleich alle

zusammen. Das klappt auch jedes Mal innerhalb von zwei, drei Minuten. Dann wird der Fall besprochen und kollegial beraten“ (JA xx_C, Mitarbeiter/in ASD).

⁹ „Wir haben eine sogenannte Blaulicht-Klausel vereinbart, also sobald Blaulicht im Einsatz ist – also Polizei oder was weiß ich – kriege ich einen Anruf von [JA-Leitung] oder wem auch immer und werde eben erst einmal informiert, dass was war. Und da bin ich erst einmal schon vorgewarnt, falls jetzt pressemäßig irgendjemand anruft, dass ich schon weiß, es geht darum und so und da könnte was kommen. Das ist für uns auch ganz wichtig, dann hält man sich so ein bisschen so in Alarmbereitschaft wie wenn man jetzt plötzlich einen Anruf kriegt von der Zeitung – wir haben da mal gehört – und man weiß es selber noch nicht und man muss erst einmal herum telefonieren. Also das war ein Resultat aus diesem einen Fall, das weiß ich, dass damals quasi vereinbart wurde: wenn einmal was ist, wie verhalten wir uns. Und da kriege ich immer erst einmal einen Anruf“ (JA xx_B, Kommunikationsverantwortliche/r).

¹⁰ „Es gibt schon so eine Anweisung, wenn eine Beschwerde kommt oder wenn irgendwie ein Fall ist, wo mit Presse gedroht wird – wem man Bescheid sagt. Und das gibt es und das ist so dieses Hochklettern der Hierarchieebene. Und immer die jeweilige Leitung entscheidet, wie es weitergeht“ (JA 01_B, Mitarbeiter/in ASD).

¹¹ „Das ist in Krisenfällen dann natürlich schon ein zu großer Abstand“ (JA 04_A, Jugendamtsleitung).

¹² „Wissen Sie, so ein Ereignis hinterlässt Spuren. D.h. jeder Mitarbeiter im Allgemeinen Sozialen Dienst stellt sich dann schon die Frage, hätte so ein Ereignis auch in meinem Bezirk stattfinden können? Er hinterfragt seine Methoden. Sind das die richtigen und adäquaten Methoden, wie ich meine Familie begleite?“ (JA 08_C/D, Mitarbeiter/in ASD).

¹³ „Und sich Gedanken darüber zu machen, wie im Krisenfall reagiert wird, ist sicherlich auch etwas, was hier im Haus passiert ist. Da ist die Sensibilität eine größere geworden“ (JA 01_C, Jugendamtsleitung).

¹⁴ „Es war auch zu keinem Zeitpunkt so, als dass uns, die wir jetzt im sozialpädagogischen Bereich tätig sind, die Leitungsebene vorschreiben wollte, was wir zu tun haben. Ganz im Gegenteil, es wurde uns hier das Vertrauen entgegengebracht, dass wir als die Fachleute für diesen Bereich in dieser Situation auch wissen, was wir zu tun haben. Und ich denke, das hat schon auch einen Beitrag dazu leistet, dass es keine übertriebenen Reaktionen gegeben hat, sondern dass wir alle sehr reflektiert geblieben sind“ (JA 08_C/D, Mitarbeiter/in ASD).

¹⁵ „Viele persönliche Gespräche der Leitung mit den betroffenen Mitarbeiter/innen haben unglaublich gut getan“ (JA 08_A/B, Dezernatsleitung).

¹⁶ „Also ich erlebe das hier im Haus so, dass es da immer Abstimmung gibt. Also der würde nicht, ohne sich mit uns abzustimmen oder der Leitung, würde der keine Artikel oder irgendwas machen“ (JA 01_B, Mitarbeiter/in ASD).

¹⁷ „Ich bin natürlich viel öfter mit der Jugendamtsleitung zusammen, aber grundsätzlich würde ich sagen, dass die einfach auch nicht so oft präsent ist. Das liegt natürlich an terminlichen Dingen, aber ich glaube, XY war zweimal hier und die Kommunikation ist dementsprechend. Also man merkt schon die Hierarchieebenen“ (JA 04_C, Mitarbeiter/in ASD).

„Die Abstimmung findet so statt, dass die Jugendamtsleitung Vorgaben macht, was ist noch zu klären und wer klärt was. Also ein bisschen in Absprache mit mir, aber das ist schon hierarchisch. Das ist schon so eine Erkenntnis: Es findet wenig Abstimmung von ich sage mal unten nach oben statt“ (JA 04_D, Kinderschutzkoordinator/in).

„Es ist hart genug, eine fehleroffene Kultur in so eine Organisation zu bekommen“ (JA 02_B, Jugendamtsleitung).

¹⁸ „Es gibt eine sehr vertrauensvolle und wertschätzende Atmosphäre“ (JA 07_A, Jugendamtsleitung).

¹⁹ „Ich sage immer: Wenn du das Gefühl hast, dass nach einem Gespräch ein Kunde sich möglicherweise beschweren möchte, dann sage mir das vorher. Dann kann ich mich schon mal ein bisschen darauf einrichten. Weil ich glaube, es ist immer ganz gut schon ein bisschen was zu wissen“ (JA 05_B, Jugendamtsleitung).

²⁰ „Denn das ist ja schon das Wichtigste – die Kommunikation. Wie kommuniziere ich, wie bin ich in der Lage, auf mein Gegenüber einzugehen, ihm aber auch meine Position verständlich zu machen“ (JA 08_C/D, Jugendamtsleitung).

²¹ „Also wir wünschen uns von unseren Leuten, deswegen machen wir dann die Gespräche auch face-to-face, alles auf den Tisch zu legen, um dann gemeinsam zu gucken, wie gehen wir jetzt sozusagen am besten mit dem Thema um“ (JA 09_B, Leitungsebene).

²² „Die Erwartungshaltung von dem Team – wenn ein Fall so passiert – ist auch, dass sie zeitnah Informationen bekommen, dass sie geschützt sind durch die Leitung, dass man aber auch produktiv letztendlich damit umgeht. Und meine Erfahrung ist nach [Jahr X] und [Jahr Y] auch: Wir sind immer gestärkt auch nach den Krisen herausgegangen“ (JA 02_D, Referatsleitung).

²³ „Und die [Behörde] haben komplett zugemacht. Also die haben gar nichts gesagt. Nach dem Motto ‚Schon laufendes Ermittlungsverfahren, wir sagen nichts, Datenschutz‘. Da kam ein Riesenbericht [in den Medien], ziemlich beschissen für das Ju-

gendamt, also vernichtend. Aber dann auch nichts mehr weil, weil sie [die Presse] keine Informationen mehr gekriegt haben“ (JA 08_A, Dezernatsleitung).

²⁴ „Wir sind wirklich auch so Zehnkämpfer, echt so die eierlegende Wollmilchsau. Also wir müssen irgendwie gut verschriften können, gut dokumentieren können. Wir müssen redegewandt sein, wir müssen Empathie haben. Wir müssen einfach auch einen Druck aushalten. Wir müssen damit leben können, jeden Tag heim zu gehen und es hat sich eigentlich mehr aufgetürmt als das wir halt abarbeiten können. Und damit verbunden letztendlich auch was wir kriegen für die Arbeit“ (JA 06_C, Mitarbeiter/in ASD).

²⁵ „Wir haben meines Erachtens für den Jugendhilfebereich kein Konzept für eine wie auch immer gearbeitete Öffentlichkeitsarbeit. Das hängt ein bisschen damit zusammen, dass sich sozusagen für das Gelingende die Medien auch so nicht interessieren“ (JA 04_A, Jugendamtsleitung).

²⁶ „Also ich sehe keinen Gewinn darin, wenn man schwierige Prozesse oder sich anbahnende schwierige Prozesse als erstes in der Öffentlichkeit kommuniziert. Das bringt die Lösung nicht schneller voran“ (JA 02_C, Kommunikationsverantwortliche/r).

²⁷ „Ja, sicher – das wird schon geguckt und selbst wenn so etwas drinnen ist, wovon wir vorher überhaupt nicht im Bilde waren, dass etwas geschrieben werden soll, ja, da fangen wir an mit unseren Überprüfungen, ob das ein Fall ist, der überhaupt schon beim Sozialamt bekannt war“ (JA 02_A, Bürgerbeauftragte/r).

²⁸ „Aber so im Gespräch mit den Kollegen vom Jugendamt haben wir da bisher immer eine Lösung gefunden oder auch, dass man einfach offen mit der Presse spricht und sagt: ‚Das tut uns jetzt Leid, das ist ein Fall, der gehört einfach nicht in die Öffentlichkeit.‘ (...) Das geht auch, wenn man klarmachen kann, dass es nicht darum geht, dass das Jugendamt etwas vertuschen will (...)“ (JA 07_B, Kommunikationsverantwortliche/r).

²⁹ Wie folgendes Zitat einer/eines Kommunikationsverantwortlichen stellvertretend belegt: „Das [einen Krisenkommunikationsplan] würde ich auch aus dem Grund als sinnvoll erachten, weil es (...) nicht gewährleistet[ist], dass immer die gleichen Personen [auf] [einer] Stelle sind. Wenn ich jetzt mal ausfallen sollte (...), dass dann auch jemand (...) für mich einspringt oder vertretend falltätig ist, [der weiß]: ‚Was muss ich beachten als erstes. Oder mit welchen Schritten gehe ich jetzt vor, habe ich an irgendetwas noch nicht gedacht‘ (JA 01_A, Kommunikationsverantwortliche/r). Allerdings gibt es auch gegenteilige Bewertungen, vor allem auf den Umgang mit der Situation von mehreren Kinderschutzkrisen und die Gewährleistung der Betreuung der Familien bezogen. Hier von einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin im operativen Dienst geäußert: „Also es gibt eine Prioritätenliste, wenn wir mehrere Krisen haben (...), was wirklich akut bearbeitet werden soll, aber so ein Blatt für eine Kommunikation (...) ich stelle mir das schwer

vor, so etwas zu kreieren, weil die Fälle einfach so individuell sind“ (JA 04_C, Mitarbeiter/in ASD).

³⁰ „Naja, so groß ist unser Haus nicht, insofern (...) [genügt] ein Anruf und dann sind die [betroffenen Mitarbeiter/innen] zwei Minuten später da und sitzen am Tisch“ (JA 01_A, Kommunikationsverantwortliche/r).

³¹ „Also gehe ich davon aus, dass der Pressesprecher entsprechend fort- und weiterbildet. Aber dadurch, dass wir alle angewiesen sind (...), nicht direkt Kontakt mit der Presse aufzunehmen, findet da (...) nichts statt“ (JA 07_A, Leitungsebene).

³² „Ich glaube, das brauchen wir gar nicht, (...) wir kennen uns eigentlich gut aus im Krisenmanagement“ (JA 02_D, Referatsleitung).

³³ „Also ich fühle mich auf jeden Fall durch irgendwelches Krisentraining besser vorbereitet. Wahrscheinlich auch aus der Angst heraus, weil ich ja noch nichts Konkretes – also keine umfassende Krise – alleine bewältigt habe ohne meinen Kollegen“ (JA 03_B, Kommunikationsverantwortliche/r).

³⁴ „(...) wenn man in so einer Organisation drinnen steckt, hat man halt eine sehr begrenzte Sicht. Da finde ich es schon gut, wenn man von außen mal ein Input bekommt“ (JA 08_A/B, Kommunikationsverantwortliche/r).

³⁵ „(...) [s]o kann man wenigstens unter drei ganz oft noch etwas gerade rücken“ (JA 04_B, Kommunikationsverantwortliche/r).

³⁶ „Der Internetauftritt ist eigentlich dann für die Allgemeinheit, nicht dafür, dass sozusagen dort auch noch einmal Informationen hingehen. Aber im Wesentlichen ist es der direkte Kontakt zu den Medien irgendwie ohne Internet. Also das spielt wirklich nur eine untergeordnete Rolle“ (JA 04_B, Kommunikationsverantwortliche/r).

³⁷ „Glück im Unglück. Also wir haben mit Kommunikation damals ... also wir hatten da vorher keine Handlungsempfehlung, wir hatten keine Erfahrung mit solchen Fällen. Wir haben instinktiv das so abgearbeitet, wie wir es auch heute wieder machen würden. Da haben wir Glück gehabt“ (JA 01_A, Kommunikationsverantwortliche/r).

³⁸ „Also auch wenn etwas schief gelaufen ist, macht das wenig Sinn, da so zu tun, als sei alles richtig gelaufen und als hätte niemand einen Fehler gemacht. Da ist es eigentlich besser, sich offen auch zu Fehlern, die passieren, zu bekennen und die auch zu benennen“ (JA 02_C, Kommunikationsverantwortliche/r).

³⁹ „Also im Prinzip volle Transparenz. Auch Dinge, wo datenschutzrechtlich natürlich äußerst fraglich waren. Aber klar, die Person war dann schon in Untersuchungshaft. Da haben wir uns auch selber geschützt, da haben wir keine Rücksicht genommen. Der Druck von den Medien wird natürlich brutal“ (JA 08_A, Dezernatsleitung).

⁴⁰ „(...) ich meine, unter solchen Vorzeichen, wenn man mit allem immer gleich rausgeht und man kann es ja gar nicht mehr steuern ... also, das ist so ein Fall, wo ich sage: da wäre Zurückhaltung besser gewesen“ (JA 04_B, Kommunikationsverantwortliche/r).

⁴¹ „Und ich lasse mir auch im Zweifelfall inzwischen eher eine Datenschutzverletzung vorwerfen, als da etwas nicht zu sagen und dann permanent mit irgendwelchen Verdächtigungen vorhergetrieben zu werden“ (JA 09_B, Leitungsebene).

⁴² „Aber in der Kommunikation ist man immer im Nachteil, wenn man nicht sagen kann: So und so verhält es sich. Selbst, wenn die Eltern den Medien so eine Art Einverständniserklärung geben, dass die Behörde Auskunft geben darf, stehe ich auf dem Standpunkt, dass wir das nicht machen. Weil es im Interesse der Eltern und des Kindes vor allem ist in der Regel, dass die Belange der Familie nicht öffentlich diskutiert werden. Und da ist man kommunikativ in einer sehr schlechten Position“ (JA 02_C, Jugendamtsleitung). Zu einer ähnlichen Einschätzung kommt eine/ein Kommunikationsverantwortliche/r, wenn sie/er angibt, „dass [sie] durch den Sozialdatenschutz ganz oft sozusagen in einer Situation [seien], wo [sie] [sich] nicht zu 100% rechtfertigen können. Also es müssen viele Sachen sozusagen unausgesprochen bleiben und das ist natürlich der Raum für Spekulationen“ (JA 04_B, Kommunikationsverantwortliche/r).

⁴³ „(...) Mitarbeiter (...), die unglücklich kommuniziert haben gegenüber den Kindern, gegenüber Familien, gegenüber Gerichten, gegenüber Amtsvormündern, unglücklich argumentiert haben, die Komplexität bestimmter Situationen nicht haben deutlich machen können, ihr Vorgehen nicht nachvollziehbar dargestellt und begründet haben. Insofern haben Mitarbeiter/innen immer auch einen Anteil meiner Meinung nach an der öffentlichen Wahrnehmung und auch zum Teil objektiv an der Problementwicklung“ (JA 04_A, Jugendamtsleitung).

⁴⁴ Es sind die „gesellschaftlichen Verhältnisse, die wir weitestgehend ja akzeptieren, [die] mit den Boden dafür geschaffen haben, dass es im Einzelfall zu den schwierigen Verhältnissen kommen konnte (...)“ (JA 04, A, Jugendamtsleitung).

⁴⁵ „[D]er Fall ist immer nur das Vehikel, um politische Gefechte da auszufechten und das finde ich (...) befremdlich, wenn man merkt, die beste Kommunikation, was den Fall betrifft, haut nicht mehr hin. Hier muss eher irgendwie eine Person aus der Schusslinie geholt werden“ (JA 04_B, Kommunikationsverantwortliche/r).

⁴⁶ „Da wurden wir ja für alles verantwortlich gemacht, selbst was außer unserer Reichweite lag und bis hin zu persönlichen Anfeindungen und Beschuldigungen“ (JA 02_D, Jugendamtsleitung).

⁴⁷ „Und selbst, wenn eine Verantwortlichkeit so eigentlich gar nicht anzunehmen war, hat man das dann so konstruiert ... ja, wenn das Jugendamt nicht verantwortlich ge-

macht werden kann, dann ist das auch keine Geschichte“ (JA 04_B, Kommunikationsverantwortliche/r).

⁴⁸ „Das waren Einzelpersonen. Die einfach dachten, sie müssen da jetzt auch aufs Jugendamt schießen“ (JA 08_A, Dezernatsleitung).

⁴⁹ „Also seit dem Fall wird am Anfang ... während des Falles wurde es schon kritisch eingeschätzt. Es gab auch Leserbriefe“ (JA 08_A/B, Kommunikationsverantwortliche/r).

⁵⁰ „Ich (...) sage mal (...) wenn in einer Familie ein Krisenfall auftritt oder wo man Eingriff in die Elternrechte nimmt, ist es am ehesten, dass das familiäre Umfeld versucht, reinzugreifen. Großeltern oder Geschwister, Menschen aus dem familiären Umfeld“ (JA 02_A, Bürgerbeauftragte/r).

⁵¹ „Ja, also ein Oppositionspolitiker stellt beispielsweise dreißig kritische Fragen, die (...) weniger darauf zielen, inhaltliche Aufklärung zu betreiben, sondern die deutlich machen, man versucht, den politischen Feind der derzeit quasi in der Bürgerschaft das Sagen hat, anzugreifen, indem es darum geht, möglicherweise strukturelle Missstände, die die Regierungspartei quasi vorgibt, aufzudecken“ (JA 04_D, Kinderschutzkoordinator/in).

⁵² „Ja, das liegt ja in der Natur dieser Verbände, dass Sie erst einmal ... der eine war auch in der einen Talkshow mit dabei und hat auch seine Statements runter gebetet und erst einmal überhaupt nicht sozusagen auf das reagiert, was die anderen sagen“ (JA 01_A, Kommunikationsverantwortliche/r).

⁵³ „[A]ber der Aufarbeitung fand ich es schwierig, dass zwischen Polizei und Jugendamt kein guter Austausch stattfand, dass Pressemeldungen von Polizei herausgingen, die zum Teil nicht mit dem Jugendamt abgesprochen waren“ (JA 04_D, Kinderschutzkoordinator/in).

⁵⁴ „Wir haben mal eine Zeitlang nicht so gut mit dem Kinderschutzbund kommuniziert. (...). Das liegt (...) daran, dass dann ja auch Beteiligte an so Kinderschutzverfahren, also Melder, dann Informationen möchten. Die dürfen aber keine Informationen bekommen, weil der Einzelfall unterliegt dem Datenschutz. Und dann wird es manchmal schwierig“ (JA 05_B, Jugendamtsleitung).

⁵⁵ „Das kriegt man jetzt bei der Pressestelle vielleicht nicht so mit, wo da noch Wünsche zu einer engeren Zusammenarbeit bestünden“ (JA 07_B, Kommunikationsverantwortliche/r).

⁵⁶ Wie eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter wie folgt beschreibt: „(...) geht mir manchmal so, dass ich da so einen Austausch gerne hätte, einen direkten Austausch, den man aufgrund von Zeit letztendlich nicht macht“ (JA 07_C, Mitarbeiter/in ASD).

⁵⁷ „Das liegt glaube ich an der Presse, also der medialen Berichterstattung, die es gibt, weil das Jugendamt ja in der Regel schlecht dargestellt wird im Sinne von ‚es tut ja nichts‘ oder ‚es kommt zu spät‘ oder ‚es wird falsch gehandelt‘. Und diese Fälle bleiben hängen“ (JA 01_B, Mitarbeiter/in ASD).

⁵⁸ „Man hat uns schon in die Presse gezogen für Inobhutnahmen, aber auch gegen Inobhutnahmen. Warum habt ihr nicht oder warum habt ihr getan – je nachdem. Da sind wir in einer Rolle, wo wir es nie Menschen Recht machen können und wo wir auch immer wieder auf Unverständnis stoßen“ (JA 02_A, Bürgerbeauftragte/r).

⁵⁹ „Insofern sind das auch sehr viele positive Momente, die wir erleben und ... also, die Menschen, die mit uns schon häufig in Kontakt waren und mit denen wir auch schon zusammen gearbeitet haben und es nimmt eine gute Entwicklung – diese Dinge sprechen sich auch herum“ (JA 02_A, Bürgerbeauftragte/r).

⁶⁰ „Ich glaube, Kommunikation ist immer alles und wenn die Menschen merken, hier sitzen Menschen, die sie unterstützen möchten, dann fällt auch oft so eine Angst und so eine Last (...) weg“ (JA 04_C, Mitarbeiter/in ASD).

⁶¹ „Ich glaube ... also allgemein, der Bürger der mit uns keine Berührungspunkte hatte, hat eher ein negatives Bild von uns“ (JA 01_B, Mitarbeiter/in ASD).

⁶² „Ich denke schon, sehr kritisch, eher ablehnend. Es gibt Menschen, die nutzen unsere Hilfen und unsere Beratungsangebote. Ich denke, die meisten, wenn die hören Jugendamt – ganz weit weg!“ (JA 03_C, Mitarbeiter/in ASD).

⁶³ „Es gibt nicht mehr getötete Kinder als vor vielen Jahren, aber die mediale Aufmerksamkeit ist eine völlig andere geworden und das ist inzwischen ja so, dass quasi reflexartig, wenn ein Kind geschädigt wird oder im schlimmsten Fall sogar getötet worden ist, zu zwei Fragen kommt. Nämlich erstens: Hatte das Jugendamt Kontakt zu der Familie und wenn nein, warum nicht? Und wenn ja, was hat es verkehrt gemacht? Und das beeinflusst natürlich nachhaltig die Kontaktaufnahme von Menschen zur Jugendhilfe“ (JA 01_C, Jugendamtsleitung).

⁶⁴ „Wenn Sie einen Krisenfall haben, dann wirklich ... dann ist es in der Wahrnehmung sowieso alles schlecht organisiert und das war ja klar und so, also eine sehr negativ Wahrnehmung, die sich wirklich dann auch potenziert bis ins Unendliche“ (JA 04_B, Kommunikationsverantwortliche/r).

⁶⁵ „Das Jugendamt (...) [hier] hat in der Öffentlichkeit, glaube ich, einen schwierigen Stand aus den genannten Gründen, dass eigentlich die Arbeit des Jugendamtes immer nur dann in der Öffentlichkeit auftritt oder die Wahrnehmung nur dann stattfindet, wenn vermeintlich etwas schief gelaufen ist“ (JA 04_D, Kinderschutzkoordinator/in).

⁶⁶ „Viel zu wenig. Es gibt ja die Kampagnen. Aber die sind ein bisschen an der Realität vorbei. Also wenn man an die Plakate denkt ‚Das Jugendamt – dein Freund und Helfer‘ irgendwie, das ist, finde ich, ein bisschen an der Realität“ (JA 09_A, Mitarbeiter/in ASD).

⁶⁷ „Der Konfliktlöser für alles, denke ich manchmal inzwischen, und die Gesellschaft – das ist ja wirklich alles. Und das ist ja eine praktische Erfahrung von den letzten zehn, fünfzehn Jahren schon, dass Jugendhilfe auch von anderen Institutionen – Schule, Agentur für Arbeit, Krankenkassen und, und, und – mehr und mehr als Ausfallbürge auch gesehen wird und das ist eine Sache, die der Jugendhilfe für meine Begriffe nicht gut tut“ (JA 03_A, Jugendamtsleitung).

⁶⁸ „Dass man vieles auch relativ zur Zufriedenheit regeln kann. Man weiß ja auch, zumal man auch die interne Presse hier gut kennt, die Kollegen kennt, dass man da vernünftig miteinander umgehen kann und umgeht“ (JA 07_B, Kommunikationsverantwortliche/r).

⁶⁹ „(...) man kann das nicht pauschalisieren. Es gibt Kollegen, die sich sehr redlich bemühen, ich sage mal, sich einen realistischen Überblick von dem zu verschaffen, was tatsächlich passiert ist und die verschiedenen Quellen auswerten und bewerten und aus der Position dann ihre Geschichte schreiben. Und auf der anderen Seite des Spektrums hat man dann Journalisten, die haben sich eine Geschichte erzählen lassen und finden die spektakulär und fragen dann nur noch pro forma in der Behörde nach, weil das ja eine journalistische Grundregel ist, dass man beide Seiten hört“ (JA 02_C, Jugendamtsleitung).

⁷⁰ „Und da hatten wir die Presse natürlich nicht auf unserer Seite. Sondern für die hiesige Lokalpresse war das ein gefundenes Fressen, auch einmal in den Vordergrund treten zu können. Und es ließ dann auch nicht nach, obwohl dann von der Staatsanwaltschaft geklärt war, dass uns keine Schuld trifft in diesem Fall. Es wurde trotzdem nochmals weiter darauf rumgehackt“ (JA 08_C/D, Leitungsebene).

⁷¹ „Aber in dem Fall, wenn das wirklich eine richtige Krise ist, die solche Dimensionen angenommen hatte wie damals, dann hilft das nicht wirklich viel“ (JA 01_A, Kommunikationsverantwortliche/r).

⁷² „Die haben in dem Fall vielleicht einen Tropfen auf dem heißen Stein ausgemacht, weil die regionale Presse, die wir bedienen, das sind fünf bis sechs Leute. Die Nachrichten vom NDR, zu denen hat man einen kurzen Draht - aber was da auf einen zu-

schwappte waren ja alle Journalist/innen und alle Institutionen, die bundesweit sozusagen tätig sind. Das war in dem Fall, sagen wir mal so: die informellen Kontakte, die man als Pressesprecher eines kleinen Kreises hat, waren da nicht zu beachten und nicht hilfreich, um das Ganze aufzufangen“ (JA 01_A, Kommunikationsverantwortliche/r).

⁷³ „Ja, doch. Das ist dann ganz häufig auch so, da es Kontakte gibt, dass ich dann in die Redaktion gehe und das dann dort mit denen bespreche sozusagen. (...) Also ergänzend zu einer Pressemitteilung“ (JA 04_B, Kommunikationsverantwortliche/r).

⁷⁴ „Ich erlebe aber auch Fälle, wo die an Presse getragen werden, wo ich erkläre so und so. Und auch empfehle, lass da mal am besten die Finger von. Die Sichtweise ist so und so. Da wird auch darauf gehört und fällt auch kein Artikel. Also auch das ist für mich erfolgreiche Pressearbeit, dass im Zweifelsfall ein Artikel gar nicht erscheint. Und das passiert auch häufiger“ (JA 09_B, Leitungsebene).

⁷⁵ Wie die/der Befragte wie folgt beschreibt: „Also das hat ja ... der Fall war schon so dramatisch, dass Medienvertreter da dann auch einzelnen Mitarbeitern in der Behörde aufgelauert haben, die versucht haben abzufangen, herausgefunden haben, wo die wohnen, auf welchem Weg die zur Arbeit kommen“ (JA 02_B, Jugendamtsleitung).

⁷⁶ „[D]a haben sich Medienvertreter richtig eingeschlichen ins Haus und haben versucht, hier Sachen zu fotografieren oder Sachen aufzunehmen, Sachen mitzubekommen“ (JA 04_C, Mitarbeiter/in ASD).

⁷⁷ „(...) das war gravierend und hat nicht nur, ich sage mal, direkt die mit dem Fall befassten sehr beschäftigt, sondern hat auch Auswirkungen gehabt auf alle anderen“ (JA 02_B, Jugendamtsleitung).

⁷⁸ „Dieses Jugendamts-Bashing. Sobald etwas passiert, das Jugendamt ist immer der Buhmann. Das Jugendamt ist generell der Buhmann, hat einen schlechten Ruf“ (JA 08_A, Dezernatsleitung).

⁷⁹ „Aber aus den Gründen halte ich auch die Rolle der Medien für ganz wichtig, da vielleicht auch einen Umdenkprozess mit in Gang zu setzen, wenn ich in einem ARD oder ZDF-Film den Jugendamtsmitarbeiter grundsätzlich, oder die Jugendamtsmitarbeiterin mit einer schwarzen Hornbrille und einen Dutt darstelle, der schon rein menschlich nicht gut ankommt, muss ich mich nicht wundern, dass dieser Ruf einfach auch bestehen bleibt, ja“ (JA 03_B, Kommunikationsverantwortliche/r).

⁸⁰ Wie hier die Jugendamtsleitung für ein krisenunerfahrenes Jugendamt beschreibt: „Aber es gibt eine höhere Akzeptanz in der Verwaltung für dieses Thema. Man kann das leichter platzieren, es gibt natürlich auch eine gewisse Angst und Unsicherheit. Kein Oberbürgermeister, niemand möchte solche Fälle haben“ (JA 05_B, Jugendamtsleitung).

⁸¹ „Also ich würde mir wünschen, dass objektiver berichtet würde und ganzheitlicher berichtet würde und mehr Hintergründe, keine Echtnamen, mehr Hintergründe und wenn eine Krise ist, würde ich mir eher wünschen, dass das auch ein Anlass ist, um ein paar grundlegende Ursachenzusammenhänge darzustellen“ (JA 02_B, Jugendamtsleitung).

⁸² „Aber bis dahin war es emotional, also physisch wie psychisch ist es wirklich – da geht man an seine Grenzen. Aber auch, weil man auch das Team gut im Blick behalten muss“ (JA 02_D, Referatsleitung).

⁸³ „Ja, das hat denke ich nicht nur bei mir – bei allen Kollegen – schon einen Einbruch gegeben. Also von den Kolleginnen, die direkt vor Ort arbeiten, glaube ich, dass das auch zu regelrechten Traumatisierungen geführt hat, auch bei denen, die nicht selber betroffen waren“ (JA 02_A, Bürgerbeauftragte/r). – „Und (...) [die betroffene Mitarbeiterin/der betroffene Mitarbeiter] hat natürlich extrem gelitten“ (JA 08_A, Dezernatsleitung).

⁸⁴ „Irgendwie, dass man schon auch so manchmal Angst hat, gerade in so ad hoc Situationen des Hausbesuches irgendwas zu übersehen“ (JA 07_C/D, Mitarbeiter/in ASD).

⁸⁵ „Ich bin da sehr psychisch belastbar. Also (...) mir hat es gar nichts ausgemacht“ (JA 08_A, Dezernatsleitung).

⁸⁶ „Also wir haben es schon auch intern, wobei das stadtweit so üblich ist, wenn es eine große Krise gibt, wird der Kollege entlastet durch die anderen Kollegen“ (JA 09_A, Mitarbeiter/in ASD).

⁸⁷ „In der Aufarbeitung dann, also das kam dann eben danach, da war dann sicherlich Familie tragend. Da waren dann sicherlich Kollegen tragend. Supervision, Vorgesetzte und solcher Dinge mehr“ (JA 05_A, Mitarbeiter/in ASD).

6. ANHANG

Inhaltsverzeichnis

Anhang A: Fragebögen für Leitfadengespräche.....	140
1. Leitungsebene	140
2. Ebene der Kommunikationsverantwortlichen	148
3. Operative Ebene.....	157
Anhang B: Kategoriensystem zur Analyse von Leitfadengesprächen.....	163
1. Einführung	164
2. Kategorienschema.....	172
Anhang C: Codebuch Medieninhaltsanalyse	210
1. Allgemeine Codieranweisungen	211
2. Formale Kategorien	214
3. Inhaltliche Kategorien.....	221
4. Schlüsselpläne.....	262
Anhang D: Übersicht Einzelfälle im Untersuchungszeitraum und in der Vergangenheit	274
1. Einzelfälle im Untersuchungszeitraum 2009 bis 2013	274
2. Einzelfälle in der Vergangenheit	277
Anhang E: Übersicht über statistische Kenngrößen	278

Anhang A: Fragebögen für Leitfadengespräche

1. Leitungsebene

Vorbau

(1) Projektziele erläutern:

- Wissenschaftliche Studie; Projekt, das die Mitarbeiter/innen in deutschen Jugendämtern dabei unterstützen soll, ihre Fähigkeiten im kommunikativen Umgang mit Krisen zu verbessern
- Ziel und Nutzen des Projektes ist es, bis Oktober 2014 ein Instrument zu entwickeln, das die individuelle und behördliche kommunikative Bewältigung von Krisenfällen verbessern soll
- Unter Krisenfällen verstehen wir hochgradig schwierige Situationen, die mit geringer Wahrscheinlichkeit eintreten, durch erhöhten wahrgenommenen Zeit-, Entscheidungs- und Handlungsdruck gekennzeichnet sind und potenziell schwere Folgen nach sich ziehen, also die alltäglichen Routinen unterbrechen. Krisen gefährden aus Sicht zentraler Anspruchsgruppen die Entwicklungs- und/oder die Lebensfähigkeit des Jugendamtes und werden von Anspruchsgruppen und dem Jugendamt selbst als bedrohlich, negativ und belastend wahrgenommen → also wenn ein Jugendamt beispielsweise mit dem Vorwurf konfrontiert wird, im Fall einer Kindeswohlgefährdung nicht rechtzeitig gehandelt zu haben
- Wir können die Krisenkommunikation, sprich die kommunikativen Maßnahmen des Jugendamts vor der Krise, während der eigentlichen Krisenreaktion und in einer Phase nach der Krise, die sich sowohl an die Mitarbeiter/innen als auch nach außen an die lokale Öffentlichkeit richtet, aber nur verbessern, wenn Probleme offen angesprochen werden; unser oberstes Ziel ist ja, die Mitarbeiter/innen in ihrer Arbeit zu unterstützen, daher:

(2) Der Gesprächspartner/ Die Gesprächspartnerin ist für uns sehr wichtig:

- Wir brauchen Ihre Einschätzungen, Erinnerungen!
- Alles, was Sie sagen, ist für uns wichtig!
- Es gibt keine falschen oder richtigen Antworten!

(3) Die Interviews werden in unserer Arbeit anonymisiert und von uns absolut vertraulich behandelt:

- Dazu werden wir die Audiodateien in einem ersten Schritt unter einem nur uns bekannten Kürzel speichern, z.B. Interview 1; auch im Transkript, also der Interviewabschrift und dementsprechend bei Zitaten, werden wir auf dieses Kürzel zurückgreifen.
- Mit Ende des Projektes werden wir die Audiodaten vernichten.
- Insgesamt können die Interviews von keinem Dritten auf ihre Person oder Ihr Jugendamt zurückverfolgt werden.
- Wir bitten Sie deshalb, ganz frei auf unsere Fragen zu antworten.

(4) Das Gespräch wird aufgezeichnet (damit wir nicht alles mitschreiben müssen und uns auf Ihre Antworten konzentrieren können): Sind Sie damit einverstanden?

Einstiegsfrage

1. Seit wann sind Sie im Jugendamt bzw. im sozialen Dienst beschäftigt?
 - a) Und in welchen Funktionen sind Sie bisher eingesetzt worden?
 - b) Sind Sie auch in Aufgaben einbezogen, die im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit liegen? (ÖA: Management der öffentlichen Kommunikation mit Institutionen [Schulen, Kindergärten, Polizei], Medienvertreter/innen, interessierten Bürger/innen usw.)

Institutionelle Aspekte

2. Wie beurteilen Sie die derzeitige Personalsituation in der Öffentlichkeitsarbeit der Kommune/Stadt, insbesondere im Hinblick auf das Jugendamt?
 - a) Ihrer Einschätzung nach: Hat sich die personelle Situation im Bereich der ÖA damit in den letzten Jahren verbessert oder eher verschlechtert? Warum?
3. Welche Qualifikationen haben Sie im Hinblick auf kommunikationsbezogene Aufgaben durchlaufen?
 - a) Zu welchen Themen sind sie qualifiziert worden?
 - b) Wie sind Sie dabei speziell für den Krisenfall ausgebildet worden? (Schulungen, Weiterbildungen, etc.)
4. Würden Sie sagen, Sie bräuchten noch weitere Qualifikationen, um in Zukunft noch besser mit Kommunikationsaufgaben und Krisenfällen umgehen zu können?

5. Wie laufen die Abstimmungsprozesse zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeiter/innen im Regelfall?
 - a) Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter/innen in wichtige einzelfallbezogene Entscheidungen mit ein?
 - b) Erlassen Sie im Krisenfall Sprachregelungen, an die sich Ihre Mitarbeiter/innen halten müssen?
 - c) Und was erwarten Sie von Ihren Mitarbeiter/innen im Krisenfall?
 - d) Was glauben Sie erwarten Ihre Mitarbeiter/innen wiederum von Ihnen, wenn es zu einer krisenhaften Situation kommt?

6. Haben Sie persönlich bereits Erfahrungen mit Kommunikation in Krisen gesammelt? Wenn ja:
 - a) Wie sehen diese aus?

7. Und gab es Ihrer Kenntnis nach weitere publik gewordene bzw. öffentlich skandalisierte Fälle, mit denen Ihr Jugendamt in Zusammenhang gebracht wurde?
 - a) Wenn ja: Um welche Fälle handelte es sich? Ihres Wissens nach: Waren diese Fälle behördlich bekannt gewesen?
 - b) Wie häufig traten solche Fälle in der Vergangenheit schon auf?
 - c) Als wie schwerwiegend würden Sie diese einschätzen?
 - d) Wie lange ist das schon her?
 - e) Waren Sie in diese Fälle involviert?
 - f) Inwiefern wurde das Jugendamt verantwortlich gemacht?
 - g) Fanden Sie das gerechtfertigt?

8. Wie laufen die Abstimmungsprozesse zwischen der Pressestelle und dem Jugendamt ab, worüber und wie sich die Kommune im Krisenfall öffentlich äußern soll?
 - a) Wie viel Entscheidungsfreiheit haben Sie dabei bezogen auf die Kommunikation in Krisenfällen?
 - b) Welche Faktoren beeinflussen Ihrer Erfahrung nach ein Gelingen dieser Kommunikation?

9. Mit wem müssen Sie sich bezogen auf die Kommunikation im Krisenfall noch abstimmen?
 - a) Wer entscheidet am Ende über die Kommunikation im Krisenfall bzw. welche Rolle spielt die Verwaltungsspitze (Landrat/Landrätin, Oberbürgermeister/in) dabei?
 - b) Werden Entscheidungen eher auf dem kurzen oder langen Dienstweg getroffen? (Langer Dienstweg: also bei der Klärung dienstlicher Angelegenheiten wird eine bestimmte Reihenfolge eingehalten, in der die je-

weils zuständigen Vorgesetzten oder übergeordneten Dienststellen angesprochen werden; kurzer Dienstweg: Umgehungen des Dienstweges, also unbürokratische, informelle Wege)

- c) Sind Gespräche und/oder Entscheidungen auf dem kurzen Dienstweg grundsätzlich möglich oder grundsätzlich ausgeschlossen?
- d) Wie beurteilen Sie die Abstimmung und Kommunikation zwischen den betroffenen Mitarbeiter/innen?
- e) Gibt es ämterübergreifende Hilfen und Zusammenarbeiten im Falle der Krisenbetroffenheit?

10. Sind diese Abstimmungsprozesse in Handlungsanweisungen oder Dienstvorschriften formalisiert? Wenn ja:

- a) Vor welchem Hintergrund ist die Handlungs- bzw. Dienstanweisung entwickelt worden? Und von wem?
- b) Was sind die zentralen Inhalte? (zur Verfügung stellen, Einsichtnahme?)
- c) Wurde sie bereits eingesetzt?
- d) Wie häufig wird sie aktualisiert? (Veränderungen zum Vorgängerdokument?)
- e) Wie beurteilen Sie persönlich diese Anweisung?

11. Wie haben Sie in diesen vergangenen Krisen nach außen kommuniziert?

12. Und wie lief die Kommunikation nach innen, also mit Ihren Mitarbeiter/innen?

13. Warum, meinen Sie, sind diese Fälle problematischer Kinderschutzverläufe publik bzw. öffentlich zugespitzt oder skandalisiert worden – wo liegt die Ursache dafür?

- a) Wird das dann auch so öffentlich kommuniziert?

14. Es gibt ja verschiedene Möglichkeiten, kommunikativ in der Öffentlichkeit mit Schuldzuschreibungen umzugehen, z.B. Kein-Kommentar-Strategie oder Ablehnen der Verantwortung oder die Verantwortung übernehmen bzw. um Entschuldigung bitten. Worauf greifen Sie im Krisenfall meistens zurück?

15. Evaluieren Sie Ihre bzw. die krisenbezogene kommunikative Arbeit Ihrer Behörde?

- a) Wenn ja: Wie?
- b) Wenn nein: Werden Krisenfälle von Ihrer Behörde überhaupt aufgearbeitet? Und in welcher Form?
- c) Werden die Erkenntnisse publiziert?
- d) Inwiefern wird die Erfahrung der Mitarbeiter/innen mit Krisen bei weiteren Krisen einbezogen?

- e) Könnte ein Krisenfall erneut in Ihrem Verantwortungsbereich auftreten?
Wenn nein: Was sind die Sicherheitsmaßnahmen? (Wenn ja:) Warum?

Instrumentelle Aspekte

16. Gehen Sie auch mit problematischen Themen an die Öffentlichkeit, bevor es zu Krisen kommt, bspw. um mögliche Risiken oder Probleme im Hinblick auf Kindeswohlgefährdung in der Kommune anzusprechen? Wenn ja:
- a) Wie kommunizieren Sie das?
 - b) Und mit welchen positiven Themen gehen Sie an die Öffentlichkeit?
17. Und wie werden Sie normalerweise auf Krisen oder Konflikte, die Ihre Behörde oder Ihre Klient/innen betreffen, aufmerksam?
- a) Wird in Ihrer Behörde auch etwas dafür getan, solchen Krisen und Konflikten vorzubeugen? (Wenn ja:) Was?
18. Gibt es bei Ihnen einen Ablauf- und Arbeitsplan für die Kommunikation in einer Krisensituation? Wenn ja:
- a) Wer hat diesen Plan entwickelt?
 - b) Was sind die zentralen Inhalte? (zur Verfügung stellen, Einsichtnahme?)
 - c) Sind darin verschiedene Krisenszenarien berücksichtigt?
 - d) Wurde er bereits eingesetzt?
 - e) Wie häufig wird er aktualisiert?
 - f) Wie beurteilen Sie persönlich diesen Plan?
 - g) (Wenn nein:) Warum nicht und auf welche Mechanismen greifen Sie im Krisenfall dann zurück?
19. Findet in Ihrer Behörde auch Medientraining statt? Wenn ja:
- a) Haben Sie daran teilgenommen?
 - b) Werden auch Krisensituationen trainiert?
20. Und wie sieht es mit (explizitem) Krisentraining (Erklärung falls nötig) aus? Wie wird das durchgeführt und haben Sie bereits daran teilgenommen? Wenn ja:
- a) Fühlen Sie sich dadurch besser auf Krisensituationen vorbereitet?
 - b) Was haben Sie daraus gelernt?
21. Wird in Ihrer Abteilung im (möglichen) Krisenfall auf Krisenstäbe bzw. Krisenteams zurückgegriffen? Wenn ja:
- a) Wer beruft das Team ein?
 - b) Welche Aufgaben hat der Krisenstab?

- c) Wie ist er zusammengesetzt?
- d) Wie wird er trainiert?
- e) Welche Rolle hat die Kommunikation bzw. Öffentlichkeitsarbeit dabei?
Gibt es einen Kommunikator/eine Kommunikatorin, der/die koordiniert?
- f) Gab es schon mal Probleme oder Konflikte im Krisenstab?

22. Wenn es zu einer Krise im Zusammenhang mit dem Jugendamt kommt, was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Kommunikationsmittel, mit denen Sie mit der Öffentlichkeit kommunizieren?

- a) Als wie effektiv schätzen Sie diese ein?
- b) Welche weiteren Instrumente würden Sie sich im Ernstfall wünschen?

Subdimension: Online- und Mobilkommunikation

23. Nutzen Sie das Intranet, um in Krisenfällen mit den Mitarbeiter/innen zu kommunizieren? (Intranet: unternehmensinternes Rechnernetz, das nicht öffentlich ist und den Mitarbeiter/innen als Informations-, Kommunikations- und Anwendungsplattform zur Verfügung steht)

- a) Wenn ja: Welche intranetbasierten Instrumente werden eingesetzt?
- b) Und welche Bedeutung hat E-Mail-Kommunikation für Sie im Krisenfall?

24. Und wie nutzen Sie das Internet im Rahmen der Krisenkommunikation?

- a) Wen möchten Sie damit erreichen?
- b) Welche internetbasierten Instrumente kommen zum Einsatz? (z.B. Dark Sites, weitere Serverkapazität?)
- c) Gibt es Social Media-Anwendungen wie Facebook, Twitter, Diskussionsforen usw., die Sie in Krisenfällen einsetzen? (SM-Anwendungen: Also Medien oder Plattformen, die Sie über digitale Kanäle in der gegenseitigen Kommunikation und im interaktiven Austausch von Informationen unterstützen)
- d) Wer pflegt diese Anwendungen?
- e) Inwieweit können Sie über diese Kommunikationskanäle eigenständig/eigenverantwortlich kommunizieren?
- f) Welche Informationen geben Sie bzw. Ihre Abteilung über diese Kommunikationswege an wen heraus?
- g) Sind damit auch Schwierigkeiten verbunden?
- h) (Wenn keine Social-Media-Anwendungen genutzt werden): Warum werden Social Media nicht eingesetzt?

25. Nutzen Sie auch Smartphone-Anwendungen („Apps“), um im Krisenfall zu kommunizieren? (Apps: Mobile Anwendungsprogramme, dazu gehören z.B. aktuelle Nachrichten, Zeitungsartikel, Datenbanken usw.)
26. Sie sagten ja eben, dass Sie Instrumente wie ... nutzen, stimmen Sie deren Inhalte auch aufeinander ab?

Symbolisch-relationale Aspekte

27. Was glauben Sie, wie wird Ihr Jugendamt in der lokalen Öffentlichkeit wahrgenommen? (Wie kompetent? Wird es geschätzt?)
- a) Inwiefern verfolgen Sie die Presse zu problematischen Kindsschutzfällen Ihrer Behörde? Inwiefern bei anderen Behörden?
 - b) Wie schätzen Sie die Berichterstattung über kritische Fälle ein?
 - c) Und was stört Sie denn daran am meisten?
 - d) Was, meinen Sie, hat die Gesellschaft für einen Anspruch an das Jugendamt?
 - e) Und glauben Sie, dass die lokale Öffentlichkeit der Arbeit des Jugendamtes vertraut?
 - f) Wie gehen Sie dann mit Kritik und Beschwerden aus der Bevölkerung um, die auf diese publik gewordenen Fälle folgen?
 - g) Finden Sie denn diese Beschwerden gerechtfertigt?

Subdimension: Belastung

28. Wenn Sie da an die vorhin genannten Krisen denken. Haben Sie in den genannten Situationen auch Auswirkungen auf Ihre Gesundheit gespürt, also z.B. gesundheitliche Belastungen wie Schlafstörungen? Wenn ja: Beschreiben Sie diese bitte.
29. Und wenn Sie an Ihre emotionale Erfahrung denken, wie haben Sie sich in diesen Situationen gefühlt? (Konkreteres Nachfragen nach Angst, Wut, Trauer, Freude, Schuld, Überraschung, Ekel, Interesse, Verachtung und Scham)
- a) Welche Bedeutung hatte das in Ihrem Arbeitsalltag?
 - b) Haben Sie darüber hinaus Vorschläge, wie Sie bezogen auf ihre Gesundheit und ihre Gefühle noch besser unterstützt werden können?
30. Sind Ihnen nach solchen Krisen schon mal gesundheitliche oder emotionale Auswirkungen bei den Mitarbeiter/innen des Jugendamtes aufgefallen?

31. Menschen machen Fehler. Es kann sein, dass auch Jugendamtsmitarbeiter/innen Fehler unterlaufen. Werden diese Fehler dann nach Ihrer Erfahrung offen kommuniziert? Sprich: Wie ist der Umgang mit Fehlern in Ihrer Behörde? (z.B. Austausch mit Kollegen über Fehler, Lernen aus Fehlern, systematische Fehleranalyse)
- a) Und wie werden Fehler nach innen oder nach außen kommuniziert?
 - b) Und darauf aufbauend: Haben Sie das Gefühl, dass in Ihrer Behörde Krisen manchmal lieber verdrängt bzw. herabgesetzt werden? Wenn ja: Können Sie dafür ein Beispiel nennen?

Subdimension: Beziehung zu Journalist/innen, Medien, Medienvertreter/innen und weiteren Anspruchsgruppen

32. Wie bewerten Sie ganz allgemein Ihre Zusammenarbeit mit Medien bzw. Medienvertreter/innen?
- a) Wie beurteilen Sie das Auftreten von Medienvertreter/innen in solchen Krisenfällen?
 - b) Welche Bedeutung haben die persönlichen, informellen Beziehungen mit Journalist/innen für Ihre Arbeit?
33. Was denken Sie: Was erwarten die Medienvertreter/innen von Ihrer Medienarbeit in der Krise?
- a) Inwieweit orientieren Sie sich an deren Handeln und Wünschen?
 - b) Würden Sie sagen, die Journalist/innen orientieren sich wiederum an Ihnen bzw. den von Ihnen vorgegebenen Vereinbarungen?
 - c) Glauben Sie, die Journalist/innen verstehen die Aufgaben, Abläufe und besonderen Herausforderungen der Jugendämter?
 - d) Und inwiefern werden Sie von den besonderen Datenschutzbestimmungen und rechtlichen Grundlagen in Ihrer Krisenkommunikation beeinflusst?
34. Was erwarten Sie von den Journalist/innen, wenn es zu einer Krise kommt?
35. Was glauben Sie, sind ihre zentralen Anspruchsgruppen, also diejenigen Institutionen, Organisationen oder Personengruppen, die intern oder extern von den Handlungen des Jugendamtes in irgendeiner Form betroffen sind oder auf diese Handlungen Einfluss nehmen?
- a) Was sind die wichtigsten Gruppen und Organisationen im Jugendamts-umfeld, mit denen Sie kontinuierlich kommunizieren?
 - b) Mit wem kommunizieren Sie aus Ihrer Sicht nicht, obwohl Sie es vielleicht müssten?
 - c) Was sind kritische öffentlichkeitswirksame Gruppen?

- d) Welche Gruppen unterstützen das Jugendamt nach Ihrer Einschätzung?
- e) Wie läuft die Zusammenarbeit mit den genannten Gruppen?
- f) Und welche dieser Gruppen werden im Krisenfall aktiv?

Ausstiegsfragen

- 36. Was wünschen Sie sich, um die Krisenkommunikation verbessern zu können?
 - a) Von wem möchten Sie unterstützt werden?
 - b) Welche Instrumente sollten Ihnen zur Seite gestellt werden?
- 37. Gibt es noch etwas, das wir jetzt nicht angesprochen haben, das aber aus Ihrer Sicht wichtig wäre?

2. Ebene der Kommunikationsverantwortlichen

Vorbau

(1) Projektziele erläutern:

- Wissenschaftliche Studie; Projekt, das die Mitarbeiter/innen in deutschen Jugendämtern dabei unterstützen soll, ihre Fähigkeiten im kommunikativen Umgang mit Krisen zu verbessern
- Ziel und Nutzen des Projektes ist es, bis Oktober 2014 ein Instrument zu entwickeln, das die individuelle und behördliche kommunikative Bewältigung von Krisenfällen verbessern soll
- Unter Krisenfällen verstehen wir hochgradig schwierige Situationen, die mit geringer Wahrscheinlichkeit eintreten, durch erhöhten wahrgenommenen Zeit-, Entscheidungs- und Handlungsdruck gekennzeichnet sind und potenziell schwere Folgen nach sich ziehen, also die alltäglichen Routinen unterbrechen. Krisen gefährden aus Sicht zentraler Anspruchsgruppen die Entwicklungs- und/oder die Lebensfähigkeit des Jugendamtes und werden von Anspruchsgruppen und dem Jugendamt selbst als bedrohlich, negativ und belastend wahrgenommen → also wenn ein Jugendamt beispielsweise mit dem Vorwurf konfrontiert wird, im Fall einer Kindeswohlgefährdung nicht rechtzeitig gehandelt zu haben
- Wir können die Krisenkommunikation, also die kommunikativen Maßnahmen des Jugendamts vor der Krise, während der eigentlichen Krisenreaktion und in einer Phase nach der Krise, die sich sowohl an die Mitarbeiter/innen als auch nach außen an die lokale Öffentlichkeit richtet, aber nur verbessern, wenn Probleme offen angesprochen werden; unser oberstes Ziel ist ja, die Mitarbeiter/innen in ihrer Arbeit zu unterstützen, daher:

(2) Der Gesprächspartner/Die Gesprächspartnerin ist für uns sehr wichtig:

- Wir brauchen Ihre Einschätzungen, Erinnerungen!
- Alles, was Sie sagen, ist für uns wichtig!
- Es gibt keine falschen oder richtigen Antworten!

(3) Die Interviews werden in unserer Arbeit anonymisiert und von uns absolut vertraulich behandelt:

- Dazu werden wir die Audiodateien in einem ersten Schritt unter einem nur uns bekannten Kürzel speichern, z.B. Interview 1; auch im Transkript, also der Interviewabschrift und dementsprechend bei Zitaten, werden wir auf dieses Kürzel zurückgreifen.
- Mit Ende des Projektes werden wir die Audiodaten vernichten.
- Insgesamt können die Interviews von keinem Dritten auf Ihre Person oder Ihr Jugendamt zurückverfolgt werden.
- Wir bitten Sie deshalb, ganz frei auf unsere Fragen zu antworten.

(4) Das Gespräch wird aufgezeichnet (damit wir nicht alles mitschreiben müssen und uns auf Ihre Antworten konzentrieren können): Sind Sie damit einverstanden?

Einstiegsfrage

1. Seit wann sind Sie im beschäftigt?
 - a) Und in welchen Funktionen sind Sie bisher eingesetzt worden?

Institutionelle Aspekte

2. Wie ist Ihre Pressestelle personell ausgestattet?
 - a) (Falls Organigramm nicht vorliegt): Wo sind diese Planstellen in der Organisationsstruktur aufgehängt?
 - b) (Falls Befragter schon länger im selben Jugendamt tätig): Hat sich die personelle Situation im Bereich der ÖA damit in den letzten Jahren verbessert oder eher verschlechtert?
3. Welche finanziellen Ressourcen werden Ihnen für die ÖA zur Verfügung gestellt?
 - a) Wie beurteilen Sie diese?

4. Und welche technischen Ressourcen werden Ihnen für die ÖA zur Verfügung gestellt?
 - a) Wie beurteilen Sie diese?
5. Welchen Qualifikationen haben Sie im Hinblick auf Ihre kommunikationsbezogenen Aufgaben durchlaufen?
 - a) Zu welchen Themen sind Sie qualifiziert worden?
 - b) Wie sind Sie dabei speziell für den Krisenfall ausgebildet worden? (Schulungen, Weiterbildungen, etc.)
 - c) Nutzen Sie auch externe Expertise, z.B. Managementberatungen?
6. Würden Sie sagen, Sie bräuchten noch weitere Qualifikationen, um in Zukunft noch besser mit Kommunikationsaufgaben und Krisenfällen umgehen zu können?
7. Inwiefern werden Sie in Ihrer Kommunikation durch die Erfahrungen anderer öffentlicher Institutionen beeinflusst?
 - a) Welche?
 - b) Beobachten Sie auch, wie die anderen öffentlichen Institutionen die Krisenkommunikation organisieren? Wenn ja:
 - c) Kommt es vor, dass davon etwas übernommen wird?
 - d) Gibt es Ihrer Einschätzung nach behördenübergreifende Lernprozesse? Wenn ja:
 - e) Werden diese schriftlich festgehalten?
8. Haben Sie persönlich bereits Erfahrungen mit Kommunikation in Krisen gesammelt? Wenn ja:
 - a) Wie sehen diese aus?
9. Und gab es Ihrer Kenntnis noch weitere publik gewordene bzw. öffentlich skandalisierte Fälle, mit denen Ihr Jugendamt in Zusammenhang gebracht wurde?
 - a) Wenn ja: Um welche Fälle handelte es sich? Ihres Wissens nach: Waren diese Fälle behördlich bekannt gewesen?
 - b) Wie häufig traten solche Fälle in der Vergangenheit schon auf?
 - c) Als wie schwerwiegend würden Sie diese einschätzen?
 - d) Wie lange ist das schon her?
 - e) Waren Sie in diese Fälle involviert?
 - f) Inwiefern wurde das Jugendamt verantwortlich gemacht?
 - g) Fanden Sie das gerechtfertigt?

10. Und wie laufen die Abstimmungsprozesse zwischen Ihnen und dem Jugendamt ab, worüber und wie sich die Kommune im Krisenfall öffentlich äußern sollte?

- a) Wie viel Entscheidungsfreiheit haben Sie dabei bezogen auf die Kommunikation von Krisenfällen?
- b) Werden auch Sprachregelungen erlassen? Wenn ja, von wem?
- c) Und bezogen auf die zuvor genannte Krise, ist die Jugendamtsleitung aus Ihrer Sicht mit der Krise angemessen umgegangen?
- d) Und was erwarten Sie von der Jugendamtsleitung im Krisenfall?
- e) Was meinen Sie, was erwartet die Jugendamtsleitung wiederum von Ihnen, wenn es zu einer krisenhaften Situation kommt?
- f) Welche Faktoren beeinflussen Ihrer Meinung nach ein Gelingen dieser Kommunikation?

11. Mit wem müssen Sie sich bezogen auf die Kommunikation im Krisenfall noch abstimmen?

- a) Wer entscheidet am Ende über die Kommunikation im Krisenfall bzw. welche Rolle spielt die Verwaltungsspitze (Landrat/Landrätin, Oberbürgermeister/in) dabei?
- b) Werden Entscheidungen eher auf dem kurzen oder langen Dienstweg getroffen? (Langer Dienstweg: also bei der Klärung dienstlicher Angelegenheiten wird eine bestimmte Reihenfolge eingehalten, in der die jeweils zuständigen Vorgesetzten oder übergeordneten Dienststellen angesprochen werden; kurzer Dienstweg: Umgehungen des Dienstweges, also unbürokratische, informelle Wege)
- c) Sind Gespräche und/oder Entscheidungen auf dem kurzen Dienstweg grundsätzlich möglich oder grundsätzlich ausgeschlossen?
- d) Gibt es ämterübergreifende Hilfen und Zusammenarbeiten im Falle der Krisenbetroffenheit?

12. Sind diese Abstimmungsprozesse in Handlungsanweisungen oder Dienstvorschriften formalisiert? Wenn ja:

- a) Vor welchem Hintergrund ist die Handlungs- bzw. Dienstanweisung entwickelt worden? Und von wem?
- b) Was sind die zentralen Inhalte? (zur Verfügung stellen, Einsichtnahme?)
- c) Wurde sie bereits eingesetzt?
- d) Wie häufig wird sie aktualisiert? (Veränderungen zum Vorgängerdokument?)
- e) Wie beurteilen Sie persönlich diese Anweisung?

13. Wie haben Sie in diesen vergangenen Krisen nach außen kommuniziert?

14. Und wie lief die Kommunikation nach innen, also mit den Jugendamtsmitarbeiter/innen?
15. Warum, meinen Sie, sind diese Fälle problematischer Kinderschutzverläufe publik bzw. öffentlich zugespitzt oder skandalisiert worden, wo liegt die Ursache dafür?
 - a) Wird das dann auch so öffentlich kommuniziert?
16. Es gibt ja verschiedene Möglichkeiten, kommunikativ in der Öffentlichkeit mit Schuldzuschreibungen umzugehen, z.B. Kein-Kommentar-Strategie oder Ablehnen der Verantwortung oder die Verantwortung übernehmen bzw. um Entschuldigung bitten. Worauf greifen Sie im Krisenfall meistens zurück?
17. Evaluieren Sie Ihre bzw. die krisenbezogene kommunikative Arbeit Ihrer Behörde?
 - a) Wenn ja: Wie?
 - b) Wenn nein: Werden Krisenfälle von Ihrer Behörde überhaupt aufgearbeitet? Und in welcher Form?
 - c) Werden die Erkenntnisse publiziert?
 - d) Inwiefern wird die Erfahrung der Mitarbeiter/innen mit Krisen bei weiteren Krisen einbezogen?
 - e) Könnte ein Krisenfall erneut in Ihrem Verantwortungsbereich auftreten? Wenn nein: Was sind die Sicherheitsmaßnahmen? (Wenn ja): Warum?

Instrumentelle Aspekte

18. Gehen Sie auch mit problematischen Themen an die Öffentlichkeit, bevor es zu Krisen kommt, bspw. um mögliche Risiken oder Probleme im Hinblick auf Kindeswohlgefährdung in der Kommune anzusprechen? Wenn ja:
 - a) Wie kommunizieren Sie das?
 - b) Und mit welchen positiven Themen gehen Sie an die Öffentlichkeit?
19. Und wie werden Sie normalerweise auf Krisen oder Konflikte, die das Jugendamt oder deren Klient/innen betreffen, aufmerksam?
 - a) Welche Instrumente zur Früherkennung von Krisen, z.B. Umfeldanalysen wie Social Media-Monitoring (Erklärung falls nötig) oder Medienmonitoring (Erklärung falls nötig), werden dabei eingesetzt?
 - b) Wird in Ihrer Behörde auch etwas dafür getan, solchen Krisen und Konflikten vorzubeugen? (Wenn ja:) Was?

20. Gibt es bei Ihnen einen Ablauf- und Arbeitsplan für die Kommunikation in einer Krisensituation? Wenn ja:
- a) Wer hat diesen Plan entwickelt?
 - b) Was sind die zentralen Inhalte? (zur Verfügung stellen, Einsichtnahme?)
 - c) Sind darin verschiedene Krisenszenarien berücksichtigt?
 - d) Wurde er bereits eingesetzt?
 - e) Wie häufig wird er aktualisiert?
 - f) Wie beurteilen Sie persönlich diesen Plan?
 - g) (Wenn nein:) Warum nicht und auf welche Mechanismen greifen Sie im Krisenfall dann zurück?
21. Findet in Ihrer Behörde auch Medientraining statt? Wenn ja:
- a) Haben Sie daran teilgenommen?
 - b) Werden auch Krisensituationen trainiert?
22. Und wie sieht es mit (explizitem) Krisentraining (Erklärung falls nötig) aus? Wie wird das durchgeführt und haben Sie bereits daran teilgenommen?
- a) Wenn ja: Fühlen Sie sich dadurch besser auf Krisensituationen vorbereitet?
 - b) Was haben Sie daraus gelernt?
23. Wird in Ihrer Abteilung im (möglichen) Krisenfall auf Krisenstäbe bzw. Krisenteams zurückgegriffen? Wenn ja:
- a) Wer beruft das Team ein?
 - b) Welche Aufgaben hat der Krisenstab?
 - c) Wie ist er zusammengesetzt?
 - d) Wie wird er trainiert?
 - e) Welche Rolle hat die Kommunikation bzw. Öffentlichkeitsarbeit dabei? Gibt es einen Kommunikator/eine Kommunikatorin, der/die koordiniert?
 - f) Gab es schon mal Probleme oder Konflikte im Krisenstab?
24. Wenn es zu einer Krise im Zusammenhang mit dem Jugendamt kommt, was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Kommunikationsmittel, mit denen Sie mit der Öffentlichkeit kommunizieren?
- a) Als wie effektiv schätzen Sie diese ein?
 - b) Welche weiteren Instrumente würden Sie sich im Ernstfall wünschen?

Subdimension: Online- und Mobilkommunikation

25. Nutzen Sie das Intranet, um in Krisenfällen mit den Mitarbeiter/innen zu kommunizieren? (Intranet: unternehmensinternes Rechnernetz, das nicht öffentlich ist und den Mitarbeiter/innen als Informations-, Kommunikations- und Anwendungsplattform zur Verfügung steht)
- a) Wenn ja: Welche intranetbasierten Instrumente werden eingesetzt?
 - b) Und welche Bedeutung hat E-Mail-Kommunikation für Sie im Krisenfall?
26. Und wie nutzen Sie das Internet im Rahmen der Krisenkommunikation?
- a) Wen möchten Sie damit erreichen?
 - b) Welche internetbasierten Instrumente kommen zum Einsatz? (z.B. Dark Sites, weitere Serverkapazität?)
 - c) Gibt es Social Media-Anwendungen wie Facebook, Twitter, Diskussionsforen usw., die Sie in Krisenfällen einsetzen? (SM-Anwendungen: Also Medien oder Plattformen, die Sie über digitale Kanäle in der gegenseitigen Kommunikation und im interaktiven Austausch von Informationen unterstützen)
 - d) Wer pflegt diese Anwendungen?
 - e) Inwieweit können Sie über diese Kommunikationskanäle eigenständig/eigenverantwortlich kommunizieren?
 - f) Welche Informationen geben Sie bzw. Ihre Abteilung über diese Kommunikationswege an wen heraus?
 - g) Sind damit auch Schwierigkeiten verbunden?
 - h) (Wenn keine Social-Media-Anwendungen genutzt werden: Warum werden Social Media nicht eingesetzt?)
27. Nutzen Sie auch Smartphone-Anwendungen („Apps“), um im Krisenfall zu kommunizieren? (Apps: Mobile Anwendungsprogramme, dazu gehören z.B. aktuelle Nachrichten, Zeitungsartikel, Datenbanken usw.)
28. Sie sagten ja eben, dass Sie Instrumente wie ... nutzen, stimmen Sie deren Inhalte auch aufeinander ab?

Symbolisch-relationale Aspekte

29. Was glauben Sie, wie wird Ihr Jugendamt in der lokalen Öffentlichkeit wahrgenommen? (Wie kompetent? Wird es geschätzt?)
- a) Inwiefern verfolgen Sie die Presse zu problematischen Kindsschutzfällen Ihrer Behörde? Inwiefern bei anderen Behörden?
 - b) Wie schätzen Sie die Berichterstattung über kritische Fälle ein?
 - c) Und was stört Sie denn daran am meisten?
 - d) Was meinen Sie hat die Gesellschaft für einen Anspruch an das Jugendamt?
 - e) Und glauben Sie, dass die lokale Öffentlichkeit der Arbeit des Jugendamtes vertraut?
 - f) Wie gehen Sie dann mit Kritik und Beschwerden aus der Bevölkerung um, die auf diese publik gewordenen Fälle folgen?
 - g) Finden Sie denn diese Beschwerden gerechtfertigt?

Subdimension: Belastung

30. Wenn Sie da an die vorhin genannten Krisen denken. Haben Sie in den genannten Situationen auch Auswirkungen auf ihre Gesundheit gespürt, also z.B. gesundheitliche Belastungen wie Schlafstörungen? Wenn ja, beschreiben Sie diese bitte.
31. Und wenn Sie an ihre emotionale Erfahrung denken, wie haben Sie sich in diesen Situationen gefühlt? (Konkreteres Nachfragen nach Angst, Wut, Trauer, Freude, Schuld, Überraschung, Ekel, Interesse, Verachtung und Scham)
- a) Welche Bedeutung hatte das in Ihrem Arbeitsalltag?
 - b) Fühlen Sie sich von der Leitungsebene ausreichend in Ihren Kommunikationstätigkeiten unterstützt?
 - c) Haben Sie darüber hinaus Vorschläge, wie Sie bezogen auf ihre Gesundheit und Ihre Gefühle noch besser unterstützt werden können?
32. Sind Ihnen nach solchen Krisen schon mal gesundheitliche oder emotionale Auswirkungen bei den Mitarbeiter/innen des Jugendamtes aufgefallen?
33. Menschen machen Fehler. Es kann sein, dass auch Jugendamtsmitarbeiter/innen Fehler unterlaufen. Werden diese Fehler dann nach Ihrer Erfahrung offen kommuniziert? Sprich: Wie ist der Umgang mit Fehlern in Ihrer Behörde? (z.B. Austausch mit Kolleg/innen über Fehler, Lernen aus Fehlern, systematische Fehleranalyse)
- a) Und wie werden Fehler nach innen oder nach außen kommuniziert?

- b) Und darauf aufbauend: Haben Sie das Gefühl, dass in Ihrer Behörde Krisen manchmal lieber verdrängt bzw. herabgesetzt werden? Können Sie dafür ein Beispiel nennen?

Subdimension: Beziehung zu Journalist/innen, Medien, Medienvertreter/innen und weiteren Anspruchsgruppen

34. Wie bewerten Sie ganz allgemein Ihre Zusammenarbeit mit Medien bzw. Medienvertreter/innen?

- a) Und wie beurteilen Sie das Auftreten von Medienvertreter/innen in solchen Krisenfällen?
- b) Welche Bedeutung haben die persönlichen, informellen Beziehungen mit Journalist/innen für Ihre Arbeit?

35. Was denken Sie: Was erwarten die Medienvertreter/innen von Ihrer Medienarbeit in der Krise?

- a) Inwieweit orientieren Sie sich an deren Handeln und Wünschen?
- b) Würden Sie sagen, die Journalist/innen orientieren sich wiederum an Ihnen bzw. den von Ihnen vorgegebenen Vereinbarungen?
- c) Glauben Sie, die Journalist/innen verstehen die Aufgaben, Abläufe und besonderen Herausforderungen der Jugendämter?
- d) Und inwiefern werden Sie von den besonderen Datenschutzbestimmungen und rechtlichen Grundlagen in Ihrer Krisenkommunikation beeinflusst?

36. Was erwarten Sie von den Journalist/innen, wenn es zu einer Krise kommt?

37. Was glauben Sie, sind Ihre zentralen Anspruchsgruppen, also diejenigen Institutionen, Organisationen oder Personengruppen, die intern oder extern von den Handlungen des Jugendamtes in irgendeiner Form betroffen sind oder auf diese Handlungen Einfluss nehmen?

- a) Was sind die wichtigsten Gruppen und Organisationen im Jugendamtsumfeld, mit denen Sie oder Ihr Jugendamt kontinuierlich kommunizieren?
- b) Mit wem kommunizieren Sie aus Ihrer Sicht nicht, obwohl Sie es vielleicht müssten?
- c) Was sind kritische öffentlichkeitswirksame Gruppen?
- d) Welche Gruppen unterstützen das Jugendamt nach Ihrer Einschätzung?
- e) Wie läuft die Zusammenarbeit mit den genannten Gruppen?
- f) Und welche dieser Gruppen werden im Krisenfall aktiv?

Ausstiegsfragen

38. Was wünschen Sie sich, um die Krisenkommunikation verbessern zu können?
- a) Von wem möchten Sie unterstützt werden?
 - b) Welche Instrumente sollten Ihnen zur Seite gestellt werden?
39. Gibt es noch etwas, das wir jetzt nicht angesprochen haben, das aber aus Ihrer Sicht wichtig wäre?

3. Operative Ebene

Vorbau

(1) Projektziele erläutern:

- wissenschaftliche Studie; Projekt, das die Mitarbeiter/innen in deutschen Jugendämtern dabei unterstützen soll, ihre Fähigkeiten im kommunikativen Umgang mit Krisen zu verbessern
- Ziel und Nutzen des Projektes ist es, bis Oktober 2014 ein Instrument zu entwickeln, das die individuelle und behördliche kommunikative Bewältigung von Krisenfällen verbessern soll
- Unter Krisenfällen verstehen wir hochgradig schwierige Situationen, die mit geringer Wahrscheinlichkeit eintreten, durch erhöhten wahrgenommenen Zeit-, Entscheidungs- und Handlungsdruck gekennzeichnet sind und potenziell schwere Folgen nach sich ziehen, also die alltäglichen Routinen unterbrechen. Krisen gefährden aus Sicht zentraler Anspruchsgruppen die Entwicklungs- und/oder die Lebensfähigkeit des Jugendamtes und werden von Anspruchsgruppen und dem Jugendamt selbst als bedrohlich, negativ und belastend wahrgenommen → also wenn ein Jugendamt beispielsweise mit dem Vorwurf konfrontiert wird, im Fall einer Kindeswohlgefährdung nicht rechtzeitig gehandelt zu haben
- Wir können die Krisenkommunikation, also die kommunikativen Maßnahmen des Jugendamts vor der Krise, während der eigentlichen Krisenreaktion und in einer Phase nach der Krise, die sich sowohl an die Mitarbeiter/innen als auch nach außen an die lokale Öffentlichkeit richtet, aber nur verbessern, wenn Probleme offen angesprochen werden; unser oberstes Ziel ist ja, die Mitarbeiter/innen in ihrer Arbeit zu unterstützen, daher:

(2) Der Gesprächspartner/Die Gesprächspartnerin ist für uns sehr wichtig:

- Wir brauchen Ihre Einschätzungen, Erinnerungen!
- Alles, was Sie sagen, ist für uns wichtig!
- Es gibt keine falschen oder richtigen Antworten!

(3) Die Interviews werden in unserer Arbeit anonymisiert und von uns absolut vertraulich behandelt:

- Dazu werden wir die Audiodateien in einem ersten Schritt unter einem nur uns bekannten Kürzel speichern, z.B. Interview 1.; auch im Transkript, also der Interviewabschrift und dementsprechend bei Zitaten, werden wir auf dieses Kürzel zurückgreifen.
- Mit Ende des Projektes werden wir die Audiodaten vernichten.
- Insgesamt können die Interviews von keinem Dritten auf Ihre Person oder Ihr Jugendamt zurückverfolgt werden.
- Wir bitten Sie deshalb, ganz frei auf unsere Fragen zu antworten.

(4) Das Gespräch wird aufgezeichnet (damit wir nicht alles mitschreiben müssen und uns auf Ihre Antworten konzentrieren können): Sind Sie damit einverstanden?

Einstiegsfrage

1. Seit wann sind Sie im Jugendamt bzw. im sozialen Dienst beschäftigt?
 - a) Und in welchen Funktionen sind Sie bisher eingesetzt worden?
 - b) Sind Sie auch in Aufgaben einbezogen, die im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit liegen?

Institutionelle Aspekte

2. Welche Qualifikationen haben Sie im Hinblick auf kommunikationsbezogene Aufgaben durchlaufen? Wenn Qualifikationen vorliegen:
 - a) Zu welchen Themen sind sie qualifiziert wurden?
 - b) Wie sind Sie dabei speziell für den Krisenfall ausgebildet worden? (Schulungen, Weiterbildungen, etc.)
3. Wie laufen die Abstimmungsprozesse zwischen Ihnen und Ihren Vorgesetzten bzw. der Jugendamtsleitung im Regelfall ab?
 - a) Werden Sie von der Jugendamtsleitung in wichtige einzelfallbezogene Entscheidungen mit einbezogen?

- b) Können Sie die Jugendamtsleitung bei Bedarf leicht kontaktieren?
 - c) Werden im Krisenfall Sprachregelungen erlassen, an die Sie sich halten müssen?
 - d) Und was erwarten Sie von der Jugendamtsleitung im Krisenfall?
 - e) Was erwartet die Jugendamtsleitung wiederum von Ihnen, wenn es zu einer krisenhaften Situation kommt?
4. Haben Sie persönlich bereits Erfahrungen mit Kommunikation in Krisen gesammelt? Wenn ja:
- a) Wie sehen diese aus?
5. Und gab es Ihrer Kenntnis noch weitere publik gewordene bzw. öffentlich skandalisierte Fälle, mit denen Ihr Jugendamt in Zusammenhang gebracht wurde?
- a) Wenn ja: Um welche Fälle handelte es sich? Ihres Wissens nach: Waren diese Fälle behördlich bekannt gewesen?
 - b) Wie häufig traten solche Fälle in der Vergangenheit schon auf?
 - c) Als wie schwerwiegend würden Sie diese einschätzen?
 - d) Wie lange ist das schon her?
 - e) Waren Sie in diese Fälle involviert?
 - f) Inwiefern wurde das Jugendamt verantwortlich gemacht? Fanden Sie das gerechtfertigt?
 - g) Inwiefern wurden Sie oder andere Mitarbeiter/innen explizit dafür verantwortlich gemacht? Fanden Sie das gerechtfertigt?
6. Und bezogen auf die zuvor genannte Krise, hatte die Jugendamtsleitung aus Ihrer Sicht die Krise im Griff?
7. Mit wem müssen Sie sich bezogen auf die Kommunikation im Krisenfall abstimmen?
- a) Wie ist die Abstimmung mit dem Vorgesetzten im Krisenfall organisiert?
 - b) Wie beurteilen Sie die Abstimmung und Kommunikation zwischen den betroffenen Mitarbeiter/innen?
 - c) Wie innerhalb Ihrer Behörde?
8. Sind diese Abstimmungsprozesse in Handlungsanweisungen oder Dienstvorschriften formalisiert? Wenn ja:
- a) Vor welchem Hintergrund ist die Handlungs- bzw. Dienstanweisung entwickelt worden? Und von wem?
 - b) Was sind die zentralen Inhalte? (zur Verfügung stellen, Einsichtnahme?)
 - c) Wurde sie bereits eingesetzt?

- d) Wie häufig wird sie aktualisiert? (Veränderungen zum Vorgängerdokument?)
 - e) Wie beurteilen Sie persönlich diese Anweisung?
9. Warum meinen Sie sind diese Fälle problematischer Kinderschutzverläufe publik bzw. öffentlich zugespitzt oder skandalisiert worden, wo liegt die Ursache dafür?
- a) Wird das dann auch so öffentlich kommuniziert?

Instrumentelle Aspekte

10. Gibt es bei Ihnen einen Ablauf- und Arbeitsplan für die Kommunikation in einer Krisensituation? Wenn ja:
- a) Wer hat diesen Plan entwickelt?
 - b) Was sind die zentralen Inhalte? (zur Verfügung stellen, Einsichtnahme?)
 - c) Sind darin verschiedene Krisenszenarien berücksichtigt?
 - d) Wurde er bereits eingesetzt?
 - e) Wie häufig wird er aktualisiert?
 - f) Wie beurteilen Sie persönlich diesen Plan?
 - g) (Wenn nein): Warum nicht und auf welche Mechanismen greifen Sie im Krisenfall dann zurück?
11. Findet in Ihrer Behörde auch Medientraining statt?
- a) Haben Sie daran teilgenommen?
 - b) Werden auch Krisensituationen trainiert?
12. Und wie sieht es mit (explizitem) Krisentraining (ggf. Erklärung, was ein KT ist) aus? Wie wird das durchgeführt und haben Sie bereits daran teilgenommen? Wenn ja:
- a) Fühlen Sie sich dadurch besser auf Krisensituationen vorbereitet?
 - b) Was haben Sie daraus gelernt?

Symbolisch-rationale Aspekte

13. Was glauben Sie, wie wird Ihr Jugendamt in der lokalen Öffentlichkeit wahrgenommen? (Wie kompetent? Wird es geschätzt?)
- a) Inwiefern verfolgen Sie die Presse zu problematischen Kinderschutzfällen Ihrer Behörde? Inwiefern bei anderen Behörden?
 - b) Wie schätzen Sie die Berichterstattung über kritische Fälle ein?
 - c) Und was stört Sie denn daran am meisten?

- d) Was, meinen Sie, hat die Gesellschaft für einen Anspruch an das Jugendamt?
- e) Und glauben Sie, dass die lokale Öffentlichkeit der Arbeit des Jugendamtes vertraut?
- f) Wie gehen Sie mit Kritik und Beschwerden aus der Bevölkerung um, die auf diese publik gewordenen Fälle folgen?
- g) Finden Sie diese Beschwerden gerechtfertigt?

Subdimension: Belastung

14. Wenn Sie da an die vorhin genannten Krisen denken. Haben Sie in den genannten Situationen auch Auswirkungen auf Ihre Gesundheit gespürt, also z.B. gesundheitliche Belastungen wie Schlafstörungen? Wenn ja: Beschreiben Sie diese bitte.
15. Und wenn Sie an ihre emotionale Erfahrung denken, wie haben Sie sich in diesen Situationen gefühlt? (Konkreteres Nachfragen nach Angst, Wut, Trauer, Freude, Schuld, Überraschung, Ekel, Interesse, Verachtung und Scham)
- a) Welche Bedeutung hatte das in Ihrem Arbeitsalltag?
 - b) Fühlten Sie sich von der Leitungsebene ausreichend unterstützt?
 - c) Haben Sie darüber hinaus Vorschläge, wie Sie bezogen auf Ihre Gesundheit und Ihre Gefühle noch besser unterstützt werden können?
16. Menschen machen Fehler. Es kann sein, dass auch Jugendamtsmitarbeiter/innen Fehler unterlaufen. Werden diese Fehler dann nach Ihrer Erfahrung offen kommuniziert? Sprich: Wie ist der Umgang mit Fehlern in Ihrer Behörde? (z.B. Austausch mit Kolleg/innen über Fehler, Lernen aus Fehlern, systematische Fehleranalyse)
- a) Und wie werden Fehler nach innen oder nach außen kommuniziert?
 - b) Und darauf aufbauend: Haben Sie das Gefühl, dass in Ihrer Behörde Krisen manchmal lieber verdrängt bzw. herabgesetzt werden? Können Sie dafür ein Beispiel nennen?

Subdimension: Beziehung zu Journalist/innen, Medien, Medienvertreter/innen und weiteren Anspruchsgruppen

17. Wie beurteilen Sie das Auftreten von Medienvertreter/innen in solchen Krisenfällen?
18. Was erwarten Sie von den Journalist/innen, wenn es zu einer Krise kommt?

19. Was sind aus Ihrer Sicht wichtige Gruppen, die entweder einen starken Einfluss auf das Handeln/die Wahrnehmung Ihres Jugendamtes haben oder von den Entscheidungen und Handlungen Ihres Jugendamtes stark betroffen sind? Also anders gefragt: Welche Personen, Gruppen und Organisation außerhalb Ihres Jugendamtes sollten unbedingt in die Kommunikation einbezogen werden?
- a) Was sind die wichtigsten Gruppen und Organisationen im Jugendamts-umfeld, mit denen Sie oder Ihr Jugendamt kontinuierlich kommunizieren?
 - b) Und wie läuft die Kommunikation mit der betroffenen Familie im Falle einer öffentlich gewordenen Kindeswohlgefährdung?
 - c) Mit wem kommunizieren Sie aus Ihrer Sicht nicht, obwohl Sie es vielleicht sollten?
 - d) Was sind besonders kritische öffentlichkeitswirksame Gruppen?
 - e) Welche Gruppen unterstützen das Jugendamt nach Ihrer Einschätzung?
 - f) Wie läuft die Zusammenarbeit mit den genannten Gruppen?
 - g) Und welche dieser Gruppen werden im Krisenfall aktiv?

Ausstiegsfragen

20. Was wünschen Sie sich, um die Krisenkommunikation verbessern zu können?
- a) Von wem möchten Sie unterstützt werden?
 - b) Welche Instrumente sollten Ihnen zur Seite gestellt werden?
21. Gibt es noch etwas, das wir jetzt nicht angesprochen haben, das aber aus Ihrer Sicht wichtig wäre?

Anhang B: Kategoriensystem zur Analyse von Leitfadengesprächen

1. Einführung
 - 1.1. Zielsetzung der qualitativen Inhaltsanalyse
 - 1.2. Untersuchungsgegenstand und Einheiten der qualitativen Inhaltsanalyse
 - 1.2.1. Untersuchungsgegenstand und Untersuchungseinheit
 - 1.2.2. Codier- bzw. Analyse- und Kontexteinheiten
 - 1.3. Allgemeine Codieranweisungen
2. Kategorienschema
 - 2.1. Institutionelle Kategorien
 - 2.2. Instrumentelle Kategorien
 - 2.3. Symbolisch-relationale Kategorien
 - 2.4. Formale Kategorien
 - 2.5. Memos

1. Einführung

1.1 Zielsetzung der qualitativen Inhaltsanalyse

Der vorliegende Codierleitfaden ist Teil der umfassenden wissenschaftlichen Analyse der Krisenkommunikation deutscher Jugendämter, um den Status quo, Problemfelder, Bedürfnisse, sowie Verbesserungs- und Unterstützungspotenziale dieser Institutionen zu erkennen. Konkret stehen die Erfassung und der Vergleich von interner und externer Wahrnehmung bzw. Beurteilung des Krisenmanagements der Jugendämter im Mittelpunkt. Gemeinsam mit einer quantitativen Inhaltsanalyse der Medienberichterstattung über Jugendämter dient die wissenschaftliche Analyse:

- dem Erkennen, Verstehen und Systematisieren von Handlungsspielräumen, Erfahrungen, Bedürfnissen und Belastungen von (Jugendamts-) Mitarbeiter/innen im Krisenkontext;
- der Analyse des kommunikativen Ist- Zustandes im Hinblick auf Prävention, Vorbereitung, Bewältigung und Lernprozesse im Kontext von Krisen;
- der aktuellen und fallübergreifenden Analyse der öffentlichen Wahrnehmung von Jugendämtern sowie der verantwortlichen Handelnden in den Kommunen und ihres Umgangs mit kritischen Situationen.

Ziel der vorliegenden qualitativen Analyse der geführten und verschriftlichten Leitfadengespräche ist es, die vertiefte Innenperspektive der (Jugendamts-) Mitarbeiter/innen auf ihre Erfahrungen, Bedürfnisse und Belastungen in kritischen Situationen offenzulegen.

Dazu wurden im Rahmen der Interviews sämtliche Phasen im Prozess der Krisenkommunikation der Jugendämter berücksichtigt und abgefragt: Prävention, Vorbereitung, Umgang mit der Krise, Lernfortschritte sowie zukünftiges Verhalten sollen den Ist - Zustand darstellen. Darin einbezogen wurden die Problemfelder, Bedürfnisse sowie Verbesserungsvorschläge aus Perspektive der betroffenen (Jugendamts-) Mitarbeiter/innen. Damit stehen vor allem die institutionellen sowie instrumentellen Aspekte des Krisenmanagements im Mittelpunkt; zudem wurden auch symbolisch - relationale Aspekte abgefragt.

1.2 Untersuchungsgegenstand und Einheiten der qualitativen Inhaltsanalyse

1.2.1 Untersuchungsgegenstand und Untersuchungseinheit

Den Untersuchungsgegenstand bilden die 29 Transkriptionen von halbstandardisierten Leitfadengesprächen mit insgesamt 32 Jugendamtsmitarbeiter/innen auf Leitungsebene und im operativen Aufgabenbereich sowie mit den Kommunikationsverantwortlichen der Behörden. Geführt wurden die Interviews im Zeitraum November 2013 bis März 2014. Die Untersuchungseinheit stellt damit ein Transkript bzw. ein verschriftlichtes Interview dar.

1.2.2. Codier- bzw. Analyse- und Kontexteinheiten

Als Codier- bzw. Analyseeinheit ist eine einzelne Aussage zu einem spezifischen inhaltlichen Aspekt definiert, den der/die Befragte anspricht. Dabei ist zu beachten, dass sich die Transkripte aus Textpassagen zusammensetzen, die wiederum aus einzelnen oder untereinander verknüpften Aussagen bestehen. Eine einzelne Aussage ist der kleinste codierbare Textbestandteil im Sinne der Sprechakttheorien von Austin (1972[1979]) und Searle (1990[1971]), und soll daher als Codiereinheit dienen.

Insgesamt werden 27 inhaltliche Variablen unterschieden, die sich nach drei aus der Theorie abgeleiteten Dimensionen – institutionell, instrumentell und symbolisch-relational – gliedern lassen, und ihrerseits nochmals in Subvariablen differenziert sind (vgl. ausführliches Kategorienschema S. 172):

INSTITUTIONELLE KATEGORIEN

1. Ressourcen Kommunikationsarbeit

- 1.1 Personelle Ressourcen
- 1.2 Finanzielle Ressourcen
- 1.3 Technische Ressourcen

2. Qualifikation zur Kommunikationsarbeit

- 2.1 Qualifikationen
 - 2.1.1 Eigene Qualifikationen allgemein bzw. in Routinephasen
 - 2.1.2 Eigene Qualifikation für Krisenkommunikation
 - 2.1.3 Verbesserungswünsche der Qualifikation
 - 2.1.4 Qualifikation der anderen Mitarbeiter/innen
 - 2.1.5 Externe Qualifikation
- 2.2 Erfahrungen
 - 2.2.1 Eigene Erfahrungen in der Kommunikationsarbeit
 - 2.2.2 Erfahrungen der Anderen in der Kommunikationsarbeit

3. Aufgaben in Routinephasen

- 3.1 Aufgaben in der Kommunikation in Routinephasen
 - 3.1.1 Kommunikationsaufgaben Pressestelle
 - 3.1.2 Kommunikationsaufgaben Leitungsebene
 - 3.1.3 Kommunikationsaufgaben operative Mitarbeiter/innen
 - 3.1.4 Kommunikationsaufgaben Verwaltungsspitze
- 3.2 Weitere Aufgaben
 - 3.2.1 Kommunikationsaufgaben Pressestelle
 - 3.2.2 Kommunikationsaufgaben Leitungsebene
 - 3.2.3 Kommunikationsaufgaben operative Mitarbeiter/innen
 - 3.2.4 Kommunikationsaufgaben Verwaltungsspitze

4. Aufgaben in Krisenphasen

- 4.1 Aufgaben der Kommunikationsarbeit in Krisenphasen
 - 4.1.1 Kommunikationsaufgaben Pressestelle
 - 4.1.2 Kommunikationsaufgaben Leitungsebene
 - 4.1.3 Kommunikationsaufgaben operative Mitarbeiter/innen
 - 4.1.4 Kommunikationsaufgaben Verwaltungsspitze
- 4.2 Weitere Aufgaben

5. Organisationsstrukturen allgemein

- 5.1 Kommunikationsstrukturen
 - 5.1.1 Kommunikationsstrukturen in Routinephasen
 - 5.1.2 Kommunikationsstrukturen in Krisenphasen
- 5.2 Alarmierung/Meldewesen

6. Kommunikationsprozesse in Routinephasen

- 6.1 Interne Abstimmungs- und Weisungsprozesse in Routinephasen
 - 6.1.1 Abstimmungs- und Weisungsprozesse Jugendamt(JA)-Leitung-Dezernat/Verwaltungsspitze
 - 6.1.2 Abstimmungs- und Weisungsprozesse JA-Leitung-Pressestelle
 - 6.1.3 Abstimmungs- und Weisungsprozesse JA-Leitung-Mitarbeiter/innen
- 6.2 Dienstwege und deren situative Anpassungen in Routinephasen
- 6.3 Externe Abstimmungs- und Weisungsprozesse in Routinephasen

7. Kommunikationsprozesse in Krisenphasen

- 7.1 Interne Abstimmungs- und Weisungsprozesse in Krisenphasen
 - 7.1.1 Abstimmungs- und Weisungsprozesse JA-Leitung-Dezernat/Verwaltungsspitze
 - 7.1.2 Abstimmungs- und Weisungsprozesse JA-Leitung-Pressestelle
 - 7.1.3 Abstimmungs- und Weisungsprozesse JA-Leitung-Mitarbeiter/innen
- 7.2 Dienstwege und deren situative Anpassungen in Krisenphasen
- 7.3 Externe Abstimmungs- und Weisungsprozesse in Krisenphasen

8. Organisationsgedächtnis

- 8.1 Wissensweitergabe
- 8.2 „Lessons Learned“
- 8.3 Formalisierungsgrad

9. Organisationskultur

- 9.1 Führungsstil
- 9.2 Erwartungen
 - 9.2.1 Erwartungen an die Anderen
 - 9.2.1.1 Erwartungen an JA-Leitung/Dezernatsleitung/Verwaltungsspitze
 - 9.2.1.2 Erwartungen an Pressestelle
 - 9.2.1.3 Erwartungen an JA-Mitarbeiter/innen
 - 9.2.2 Erwartungen der Anderen an die eigene Person
 - 9.2.2.1 Erwartungen an JA-Leitung/Dezernatsleitung
 - 9.2.2.2 Erwartungen an Pressestelle
 - 9.2.2.3 Erwartungen an JA-Mitarbeiter/innen
 - 9.2.3 Erwartungen an die eigene Person
 - 9.2.3.1 Erwartungen an JA-Leitung/Dezernatsleitung
 - 9.2.3.2 Erwartungen an Pressestelle
 - 9.2.3.3 Erwartungen an JA-Mitarbeiter/innen
- 9.3 Umgang mit Wahrheit/Fehlerkultur

10. Krisenbegriff**11. Verbesserungsvorschläge auf institutioneller Ebene****12. Probleme/Herausforderungen auf institutioneller Ebene**

- 12.1 Probleme/Herausforderungen auf Leitungsebene
- 12.2 Probleme/Herausforderungen auf Ebene der Kommunikationsverantwortlichen
- 12.3 Probleme/Herausforderungen im operativen Geschäft

INSTRUMENTELLE KATEGORIEN**13. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Routinephasen**

- 13.1 Themen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- 13.2 Standardinstrumente der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

14. Risikokommunikation**15. „Issues Management“****16. Krisenvorbereitung**

- 16.1 Krisenplan
- 16.2 Krisentraining
- 16.3 Medientraining
- 16.4 Krisenstab

17. Krisenkommunikationsinstrumente

- 17.1 (Standard-)Kommunikationsmittel
- 17.2 Interpersonale Kommunikation
- 17.3 Intranet
- 17.4 Internet
- 17.5 Einsatz Sozialer Netzwerke
- 17.6 Mobilkommunikation und Apps
- 17.7 Abstimmung der Instrumente

18. Evaluation der Kommunikationsarbeit

- 18.1 Evaluation in Routinephasen
- 18.2 Evaluation nach Krisenphasen

19. Verbesserungsvorschläge auf instrumenteller Ebene**20. Probleme/Herausforderungen auf instrumenteller Ebene**

- 20.1 Probleme/Herausforderungen auf Leitungsebene
- 20.2 Probleme/Herausforderungen auf Ebene der Kommunikationsverantwortlichen
- 20.3 Probleme/Herausforderungen im operativen Geschäft

SYMBOLISCH-RELATIONALE KATEGORIEN

21. Krisenerfahrung

- 21.1 Besondere Rahmenbedingungen
- 21.2 Einschätzung der Krise
- 21.3 Individuelle Krisenerfahrung
- 21.4 Institutionelle Krisenerfahrung
- 21.5 Detaillierte Fallbeschreibungen

22. Ursachen- und Verantwortungszuschreibungen

- 22.1 Eigene Wahrnehmung von Ursachen und Verantwortung
 - 22.1.1 Eigene Ursachenzuschreibung
 - 22.1.2 Intern wahrgenommene Verantwortung des JAs
- 22.2 Wahrnehmung von Ursachen und Verantwortung in der Medienberichterstattung
 - 22.2.1 Wahrgenommene Ursachenzuschreibung in der Medienberichterstattung
 - 22.2.2 Wahrgenommene Verantwortung des JAs in der Medienberichterstattung

23. Krisenkommunikation

- 23.1 Einschätzung der eigenen Krisenkommunikation
- 23.2 Rhetorische Kommunikationsstrategien
- 23.3 Faktoren zum Gelingen der Krisenkommunikation
 - 23.3.1 Angenommene Faktoren
 - 23.3.2 Tatsächlich erfahrene Faktoren
- 23.4 Rolle der Datenschutzbestimmungen in der Krisenkommunikation

24. Anspruchsgruppen

24.1 Klient/innen

- 24.1.1 Wahrnehmung JA
- 24.1.2 Beziehung zwischen Klient/innen und JA
- 24.1.3 Beziehungspflege

24.2 Lokale Öffentlichkeit

- 24.2.1 Wahrnehmung JA
- 24.2.2 Wahrgenommenes Verständnis für die Arbeit des JA
- 24.2.3 Beziehung zwischen lokaler Öffentlichkeit und JA
- 24.2.4 Beziehungspflege
- 24.2.5 Reaktion in der Krise

24.3 Journalist/innen und Medienvertreter/innen

- 24.3.1 Sachverständnis
- 24.3.2 Wahrnehmung JA
- 24.3.3 Beziehung zwischen Journalist/innen/ Medienvertreter/innen und JA
- 24.3.4 Verhalten der Journalist/innen/Medienvertreter/innen allgemein
 - 24.3.4.1 Verhalten in Routinephasen
 - 24.3.4.2 Verhalten in Krisenphasen
- 24.3.5 Wechselseitige Erwartungen
 - 24.3.5.1 Erwartungen an Journalist/innen/Medienvertreter/innen (und deren Berichterstattung)
 - 24.3.5.2 Wahrgenommene Erwartungen von Journalist/innen/Medienvertreter/innen
- 24.3.6 Beurteilung der Berichterstattung
 - 24.3.6.1 Beurteilung der Berichterstattung über das JA (bzw. einzelne Krisenfälle) allgemein
 - 24.3.6.2 Beurteilung der Berichterstattung über das eigene JA (bzw. dort aufgetretene Krisenfälle)
- 24.3.7 Relevante Medienorgane
 - 24.3.7.1 Relevante Medienorgane in Routinezeiten
 - 24.3.7.2 Relevante Medienorgane in Krisenzeiten

24.4 Wahrgenommener gesellschaftlicher Anspruch

24.5 Wahrgenommene Anspruchsgruppen

- 24.5.1 Wichtigste Anspruchsgruppen
- 24.5.2 Anspruchsgruppen, mit denen nicht (ausreichend) kommuniziert wird
- 24.5.3 Kritisch öffentlichkeitswirksame Anspruchsgruppen
- 24.5.4 In der Öffentlichkeit unterstützende Anspruchsgruppen

25. Krisenbelastung und -bewältigung der JA-Mitarbeiter/innen

25.1 Individuelle Krisenbelastung und -bewältigung

- 25.1.1 Gesundheitliche Auswirkungen

25.1.2 Emotionen

25.2 Krisenbelastung und -bewältigung Anderer

26. Verbesserungsvorschläge auf symbolisch-relationaler Ebene**27. Probleme/Herausforderungen auf symbolisch-relationaler Ebene**

27.1 Probleme/Herausforderungen auf Leitungsebene

27.2 Probleme/Herausforderungen auf Ebene der Kommunikationsverantwortlichen

27.3 Probleme/Herausforderungen im operativen Geschäft

Weiterhin ist der Kontext zu berücksichtigen, in dem die Aussage getroffen wurde (Kontexteinheit). Die Kontexteinheit bildet somit das gesamte Leitfadengespräch. Darüber hinaus können zur Interpretation auch Zusatzinformationen (siehe nachfolgender Abschnitt) sowie Informationen aus den anderen Gesprächen genutzt werden.

Zusatzinformationen über die Interviewsituation (z.B. zeitlicher Rahmen), die/den Befragte/n (z.B. Geschlecht) oder das Jugendamt (z.B. Räumlichkeiten, Infrastruktur, Krisenfälle) sind teilweise im Transkriptvorbau eingetragen (vgl. S. 43), lassen sich aber auch aus Gesprächsprotokollen, die nach den Interviews angefertigt wurden, zugänglich gemachten Dokumenten oder aus der Medienberichterstattung entnehmen.

Die Zusatzinformationen und weitere, dem Gesprächstext zu entnehmende, Informationen über die Befragten (z.B. Berufserfahrung) und die Jugendämter bzw. die Behörden sind unter der nunmehr vierten Dimension ‚Formale Kategorien‘ zu codieren. Im Einzelnen sind dies:

FORMALE KATEGORIEN

28. Interviewpartner/in

28.1 Funktionsebene

28.2 Geschlecht

28.3 Jetzige Funktion

28.4 Berufserfahrung

29. Jugendamt/Behörde

29.1 Jugendamtskennung

29.2 Umfeld

29.3 Krisenerfahrung

30. Laufende Interviewnummer**31. Codierer/in**

Um Eindrücke, Vermutungen, Ideen bezüglich des Interviews oder die eigene Kritik am Erhebungsinstrument festzuhalten, die nicht unbedingt einen Bezug zu den jeweiligen

Fragestellungen dieses Codierleitfadens haben, besteht unter der letzten und fünften Dimension ‚Memos‘ diese Möglichkeit.

1.3. Allgemeine Codieranweisungen

- Codiert wird ‚on screen‘, d.h. es wird mittels der Analysesoftware MAXQDA am Bildschirm in die Transkripte hinein codiert.
- Das Transkript ist in einem ersten Durchgang einmal komplett zu lesen, beim zweiten Durchgang erfolgt dann die Codierung, entweder chronologisch, d.h. dem natürlichen Textverlauf folgend, oder entlang der Dimensionen des Codierleitfadens (institutionelle, instrumentelle, symbolisch-relationale und formale Kategorien).
- Codiert werden die einzelnen Aussagen nach inhaltlichen Aspekten/Variablen, d.h. es ist unerheblich, an welcher Stelle des Transkripts diese von dem/der Befragten genannt werden. Codiert werden dabei die jeweiligen Aussagen, die zu den genannten inhaltlichen Aspekten passen. Falls neue inhaltliche Aspekte, die unter keine der unter 2.2 genannten Variablen zu fassen sind, auftreten, sind dafür neue Kategorien anzufertigen. Zudem können Textstellen im Dokument markiert werden, die als typische Zitate zu einem inhaltlichen Punkt angesehen werden.
- Generell sollte immer so spezifisch wie möglich codiert werden, d.h. die Codierung von Unterkategorien ist der von Oberkategorien vorzuziehen. *Beispielsweise:* „Das ist in der öffentlichen Verwaltung mit den finanziellen Ressourcen ja eigentlich unbegrenzt. Also wenn die Arbeit gemacht werden muss, ist es ein gesetzlicher Auftrag – da haben wir dafür auch die Mittel.“ Hier wird unter der Variable V1.2 codiert (Finanzielle Ressourcen) und nicht unter der Variable V1 (Ressourcen) als deren Oberkategorie.
- Da in einer Textpassage mehrere inhaltliche Aspekte angesprochen werden können, die unterschiedlichen Kategorien zuzuordnen sind, sind Mehrfachcodierungen derselben Aussage unter verschiedenen Kategorien möglich. *Bspw.:* „Das ist in Krisenfällen im Jahr 2012 auch zwei, drei Mal der Fall gewesen, dass ich selber Presseinterviews gegeben habe“ (JA04_A). Dies wird zum einen unter V4.1 „Aufgaben der Kommunikationsarbeit in Krisenphasen“ codiert, zum anderen aber auch unter der V17.1 „(Standard-) Kommunikationsmittel“ erfasst.
- Codiert wird nur, was im Transkript steht, also weder, was die Codierenden persönlich denken, noch was zum Zeitpunkt der Codierung über den Sachverhalt bekannt ist. Ausnahme: Zum besseren Verständnis können die Codierenden Wörter einfügen, die den Kontext verdeutlichen. Diese sind immer durch [„A.d.R.“] kenntlich zu machen. *Bspw.:* Vorher auch als Vertreter [Pressesprecher/in; A.d.R.] auch schon seit 2005.

- Viele Variablen im Codierleitfaden enthalten zudem Beispiele. Diese Beispiele sind teils dem Untersuchungsmaterial entnommen und teils fiktiv. Sie dienen lediglich der Veranschaulichung.
- Aussagen, die von den Codierenden als wichtig oder für das Textverständnis als zentral angesehen werden (z.B. als wichtiger Kontext) können zudem markiert werden.

2. Kategorienschema

2.1 Institutionelle Kategorien

V1 RESSOURCEN KOMMUNIKATIONSARBEIT

Hier wird codiert, welche Ressourcen der/dem Befragten bei der Ausübung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung stehen oder wie sie/er die Ressourcen im Haus allgemein beurteilt. Spricht die/der Befragte dabei personelle, technische oder finanzielle Ressourcen an, so sind diese unter der entsprechenden Unterkategorie (1.1, 1.2, 1.3) zu codieren. Auch werden die Beurteilung dieser Ressourcen oder Veränderungen, die der/dem Befragten über die Jahre auffielen, an dieser Stelle mit erfasst.

Beispiel 1.2: *„Das ist in der öffentlichen Verwaltung mit den finanziellen Ressourcen ja eigentlich unbegrenzt. Also wenn die Arbeit gemacht werden muss, ist es ein gesetzlicher Auftrag – da haben wir dafür auch die Mittel.“*

1.1 Personelle Ressourcen

1.2 Finanzielle Ressourcen

1.3 Technische Ressourcen

V2 QUALIFIKATIONEN ZUR KOMMUNIKATIONSARBEIT

Äußerungen zu Qualifikationen zur Kommunikationsarbeit können zum einen die individuelle Qualifikation betreffen, z.B. welche Weiterbildungen in diesem Bereich besucht wurden, sich zum anderen aber auch auf die Qualifikation der anderen Mitarbeiter/innen beziehen. Zudem sind darüber hinaus eigene oder Erfahrungen der anderen im Bereich der Kommunikationsarbeit einzubeziehen, wenn Aussagen über die Qualifikation zutreffend sind.

2.1 Qualifikationen

Hier wird festgehalten, ob die/der Befragte selbst über Qualifikationen, z.B. über ein Studium, Weiterbildung usw., im Bereich der Kommunikationsarbeit verfügt. Zum ei-

nen interessiert die Qualifikation für Routinephasen, also die täglich anfallende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (2.1.1), zum anderen auch die Qualifikation speziell für Krisenzeiten (2.1.2). Ergänzend soll erhoben werden, ob sich die/der Befragte darüber hinaus weitere Qualifikationsmöglichkeiten wünscht, um ihre/seine Fähigkeiten oder die Fähigkeiten der anderen Mitarbeiter/innen noch weiter ausbauen zu können (2.1.3). Neben der eigenen Qualifikation geht es weiterhin um die (wahrgenommene) Qualifikationen der anderen Mitarbeiter/innen (2.1.4) oder um externe Expertise, die hinzugezogen wird (2.1.5).

2.1.1 Eigene Qualifikationen allgemein bzw. in Routinephasen

Hier wird festgehalten, ob und wie sich die/der Befragte für die möglicherweise anfallende Kommunikationsarbeit allgemein bzw. in Routinephasen qualifiziert hat, z.B. über Weiterbildungen. Falls eine Bewertung der Qualifikation angegeben wird, ist diese ebenfalls zu codieren.

Beispiel: „Ich habe da eine allgemeine Verwaltungslaufbahn als Beamter mit FH-Diplom. Das ist keine besondere Ausbildung, was Krisenkommunikation oder Pressearbeit angeht, sondern das ist dann nach und nach auf diese Stelle dazu gekommen und mit Workshops und Seminaren und so weiter vertieft worden.“

2.1.2 Eigene Qualifikationen für Krisenkommunikation

Hier wird festgehalten, ob und wie sich die/der Befragte für die möglicherweise anfallende Kommunikationsarbeit speziell in Krisenphasen qualifiziert hat, z.B. über angebotene Krisenkommunikationsseminare. Falls eine Bewertung der Qualifikation für Krisenphasen angegeben wird, ist diese ebenfalls zu codieren.

Beispiel: „Na ja, hier in der Pressestelle arbeite ich auch im Katastrophenschutzstab mit. In der Kreiskatastrophenschutzbehörde und wenn mal was kommt, dann müssen wir ein Katastrophenteam bilden und da bin ich ja auch Pressesprecher und in der Bundesakademie gibt es dazu auch Seminare zur Krisenkommunikation, habe ich ja auch schon besucht.“

2.1.3 Verbesserungswünsche der Qualifikation

Hier wird festgehalten, ob und welche Verbesserungswünsche der eigenen oder der allgemeinen Qualifikation in der Behörde die/der Befragte äußert. Auch werden alle damit im Zusammenhang stehenden Bewertungen codiert.

Beispiel: „Mit Sicherheit, ja, auf jeden Fall. Also das ist auch etwas, was wir momentan in den Kommunen hier in Absprache mit dem Land auch versuchen zu forcieren, ob das Land auch im kommenden Jahr mehrere Veranstaltungen anbietet.“

2.1.4 Qualifikationen der anderen Mitarbeiter/innen

Neben der Einschätzung der eigenen Qualifikation werden auch Aussagen über die Qualifikation der anderen Mitarbeiter/innen erfasst. Auch hier sind Bewertungen, falls sie geäußert werden, einzuschließen.

Beispiel: „Also Krisensituationen nicht, das war eher so Learning by Doing sage ich mal. Aber das ist unterschiedlich bei den Mitarbeitern, aber die haben auch nicht unbedingt. Ich wüsste jetzt nicht, dass wir richtig speziell Ausbildungen für die Krise haben.“

2.1.5 Externe Qualifikation

Hier ist zu codieren, inwiefern auf externe Expertise, z.B. Managementberatung, zurückgegriffen wird.

Beispiel: „Also auf den Bereich Pressearbeit haben wir das [externe Expertise, A.d.R.] eigentlich zum Glück nie benötigt, dass wir also von außen hätten in besonders schweren Fällen Hilfe benötigt.“

2.2 Erfahrungen

Hier wird festgehalten, ob und über welche Erfahrungen die/der Befragte in der Kommunikationsarbeit verfügt (2.2.1) oder ob und welche Erfahrungen von den anderen Mitarbeiter/innen der eigenen Behörde oder anderen Behörden (z.B. JA-Pressesprecher/innen anderer Landkreise) in diesem Feld gesammelt wurden (2.2.2).

Beispiel: „Und die Erfahrungswerte, die konnte ich auch aus dem anderen Bundesland mitbringen. Da gab es ja in diesem Bundesland diesen einen Fall Lea-Sophie, wo das ja auch im Rahmen dann der ASD-Leiter ja auch ausgewertet wurde und diese Wichtigkeit dieser Zusatzaufgaben noch mal herausgestellt wurde auch.“

2.2.1 Eigene Erfahrungen in der Kommunikationsarbeit

2.2.2 Erfahrungen der Anderen in der Kommunikationsarbeit (intern und extern)

V3 AUFGABEN IN ROUTINEPHASEN

Als Aufgaben der Befragten in Routinephasen werden all diejenigen Aufgaben verstanden, in denen die/der Befragte ihre/seine tatsächlichen Handlungen anspricht, die von ihr/ihm bei der Ausübung ihrer/seiner Tätigkeiten in Routinephasen durchgeführt werden bzw. für die sie/er die Verantwortung trägt. Hier sind kommunikationsbezogene Aufgaben (3.1) und alle anderen Aufgaben, die das operative Geschäft betreffen (3.2), zu unterscheiden.

Nicht codiert werden an dieser Stelle Aussagen, die sich auf die anfallenden Tätigkeiten in Krisenphasen beziehen. Dabei handelt es sich um die ‚Aufgaben in Krisenphasen‘ (V4).

3.1 Aufgaben in der Kommunikationsarbeit in Routinephasen

Hier wird codiert, ob und welchen kommunikationsbezogenen Aufgaben die/der Befragte im täglichen Geschäft bzw. zu Routinezeiten in der Behörde nachgeht. Falls Bewertungen geäußert werden, sind diese ebenfalls zu codieren.

Anhand der Funktion der/des Befragten sind die entsprechenden Unterkategorien zu codieren:

- Leitungsebene (z.B. Dezernatsleitung, Jugendamtsleitung, Leitung ASD usw.)
- Mitarbeiter/in im operativen Aufgabenbereich der Jugendämter (z.B. Kinderschutzkoordinator/in, Mitarbeiter/in ASD)
- Kommunikationsverantwortliche/r der Behörde (z.B. Pressesprecher/in Landratsamt, Pressesprecher/in der Stadt)
- Verwaltungsspitze (z.B. Landrat/Landrätin, Oberbürgermeister/in)

Schildert die/der Befragte kommunikative Aufgaben anderer Funktionsträger/innen in Routinephasen, so sind auch diese (einschließlich ihrer Bewertung) unter die entsprechenden Unterkategorien zu fassen.

Beispiel: „Also wenn es Projekte gibt, die in Form der Jugendhilfe vorgestellt werden und die in irgendeiner Weise den Bereich, den ich verantworte, tangieren, dann ist das auch so, dass ich bei öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen beteiligt bin.“

3.1.1 Kommunikationsaufgaben Pressestelle

3.1.2 Kommunikationsaufgaben Leitungsebene

3.1.3 Kommunikationsaufgaben operative Mitarbeiter/in

3.1.4 Kommunikationsaufgaben Verwaltungsspitze

3.2 Weitere Aufgaben

Hier wird codiert, welche weiteren, nicht unmittelbar kommunikationsbezogenen Aufgaben die/der Befragte zu Routinezeiten ausübt. Falls Bewertungen geäußert werden, sind diese ebenfalls zu codieren.

Anhand der Funktion der/des Befragten sind die entsprechenden Unterkategorien zu codieren:

- Leitungsebene (z.B. Dezernatsleitung, Jugendamtsleitung, Leitung ASD usw.)
- Mitarbeiter/in im operativen Aufgabenbereich der Jugendämter (z.B. Kinderschutzkoordinator/in, Mitarbeiter/in ASD)
- Kommunikationsverantwortliche/r der Behörde (z.B. Pressesprecher/in Landratsamt, Pressesprecher/in der Stadt)
- Verwaltungsspitze (z.B. Landrat/Landrätin, Oberbürgermeister/in)

Schildert die/der Befragte weitere Aufgaben anderer Funktionsträger/innen in Routinephasen, so sind auch diese (einschließlich ihrer Bewertung) unter die entsprechenden Unterkategorien zu fassen.

Beispiel: „Egal, ob es Amtsleitung oder Sachgebietsleitung ist, und meine Aufgabe als Amtsleiterin ist es, auch verstärkt diese Rahmenbedingungen für Sachgebietsleiter zu organisieren.“

3.2.1 Kommunikationsaufgaben Pressestelle

3.2.2 Kommunikationsaufgaben Leitungsebene

3.2.3 Kommunikationsaufgaben operative Mitarbeiter/in

3.2.4 Kommunikationsaufgaben Verwaltungsspitze

V4 AUFGABEN IN KRISENPHASE

Als Aufgaben der Befragten in Krisenphasen werden all diejenigen Aufgaben verstanden, in denen die/der Befragte ihre/seine tatsächlichen Handlungen anspricht, die von ihr/ihm bei der Ausübung ihrer/seiner Tätigkeiten in Krisenphasen durchgeführt werden bzw. für die sie/er die Verantwortung trägt. Unter Krisen werden in erster Linie hochgradig schwierige Situationen verstanden, die mit geringer Wahrscheinlichkeit eintreten, durch erhöhten wahrgenommenen Zeit-, Entscheidungs- und Handlungsdruck gekennzeichnet sind und potenziell schwere Folgen nach sich ziehen, also die alltäglichen Routinen unterbrechen. Sie werden von Anspruchsgruppen und dem Jugendamt selbst als bedrohlich, negativ und belastend wahrgenommen (bspw. wenn ein Jugendamt mit dem Vorwurf konfrontiert wird, im Fall einer Kindeswohlgefährdung nicht rechtzeitig gehandelt zu haben). Was die/der Befragte dabei selbst als Krise einstuft, ist dem Kontext der Aussage zu entnehmen und unter V10 zu codieren.

Hier sind kommunikationsbezogene Aufgaben (4.1) und alle anderen Aufgaben, die das operative Geschäft betreffen (4.2), zu unterscheiden.

Nicht codiert werden an dieser Stelle Aussagen, die sich auf die anfallenden Tätigkeiten in Routinephasen beziehen. Dabei handelt es sich um die ‚Aufgaben in Routinephasen‘ (V3).

4.1 Aufgaben der Kommunikationsarbeit in Krisenphasen

Hier wird codiert, ob und welchen kommunikationsbezogenen Aufgaben die/der Befragte in Krisenphasen in der Behörde nachgeht. Falls Bewertungen geäußert werden, sind diese ebenfalls zu codieren.

Anhand der Funktion der/des Befragten sind die entsprechenden Unterkategorien zu codieren:

- Leitungsebene (z.B. Dezernatsleitung, Jugendamtsleitung, Leitung ASD usw.)
- Mitarbeiter/in im operativen Aufgabenbereich der Jugendämter (z.B. Kinderschutzkoordinator/in, Mitarbeiter/in ASD)
- Kommunikationsverantwortliche/r der Behörde (z.B. Pressesprecher/in Landratsamt, Pressesprecher/in der Stadt)
- Verwaltungsspitze (z.B. Landrat/Landrätin, Oberbürgermeister/in)

Schildert die/der Befragte kommunikative Aufgaben anderer Funktionsträger/innen in Krisenphasen, so sind auch diese (einschließlich ihrer Bewertung) unter die entsprechenden Unterkategorien zu fassen.

Beispiel: „Wir haben prinzipiell die Regelung, dass sich der Öffentlichkeit gegenüber formal auf jeden Fall nur der Bezirksamtsleiter äußert und wenn der es aus sachlichen oder aus zeitlichen Gründen für erforderlich hält, kann er natürlich Mitarbeiter/innen beauftragen.“

- 4.1.1 Kommunikationsaufgaben Pressestelle
- 4.1.2 Kommunikationsaufgaben Leitungsebene
- 4.1.3 Kommunikationsaufgaben operative Mitarbeiter/in
- 4.1.4 Kommunikationsaufgaben Verwaltungsspitze

4.2 Weitere Aufgaben

Hier wird codiert, welche weiteren, nicht unmittelbar kommunikationsbezogenen Aufgaben die/der Befragte in Krisenphasen ausübt. Falls Bewertungen geäußert werden, sind diese ebenfalls zu codieren.

Anhand der Funktion der/des Befragten sind die entsprechenden Unterkategorien zu codieren:

- Leitungsebene (z.B. Dezernatsleitung, Jugendamtsleitung, Leitung ASD usw.)
- Mitarbeiter/in im operativen Aufgabenbereich der Jugendämter (z.B. Kinderschutzkoordinator/in, Mitarbeiter/in ASD)

- Kommunikationsverantwortliche/r der Behörde (z.B. Pressesprecher/in Landratsamt, Pressesprecher/in der Stadt)
- Verwaltungsspitze (z.B. Landrat/Landrätin, Oberbürgermeister/in)

Schildert die/der Befragte weitere Aufgaben anderer Funktionsträger/innen in Krisenphasen, so sind auch diese (einschließlich ihrer Bewertung) unter die entsprechenden Unterkategorien zu fassen.

Beispiel: „Ich habe auch die Arbeit des Untersuchungsausschusses koordiniert und da waren praktisch immer Ansagen, die innerhalb von ein, zwei Tagen erledigt werden mussten und das bewegte sich dann auch in einem Rahmen, zum Beispiel 40 Akten anonymisieren und Jugendamtsakten sind – wie Sie sicher wissen – sehr umfangreich teilweise.“

V5 ORGANISATIONSSTRUKTUREN ALLGEMEIN

Organisationsstrukturen beziehen sich auf den Aufbau einer Organisation (vgl. u.a. Preisendörfer 2008, S. 65). Unter dem Begriff ‚Aufbauorganisation‘ werden z.B. die Aufgaben- und Kompetenzverteilung subsumiert, womit festgelegt ist, „wer, wann, was, wie und womit zu tun hat, wer sich mit wem worüber abstimmen muss, wer wem Weisungen erteilen darf usw.“ (Bea/Göbel 2006, S. 329). Organisationsstrukturen lassen sich in formale und informelle Strukturen differenzieren (vgl. Preisendörfer 2008, S. 190). Neben der sichtbaren, direkt beobachtbaren und eher rationalen Ebene (in Form von Organigrammen, Dienstwegen, Richtlinien) gibt es in Organisationen eine weitgehend verdeckte und stärker affektive Ebene von Strukturen. Das Innenverhältnis einer Organisation zeichnet sich durch „eine Mischung aus formalisierten und informellen (...) Strukturen aus“ (Allmendinger/Hinz 2002, S. 10). Damit lässt sich erklären, weshalb die Intensität der Prägekraft von Organisationen variiert: „Je stärker Informalität das Geschehen bestimmt, desto weniger handlungsprägend ist die Formalstruktur“ (Schimank 2002, S. 47). Neben der Innenstruktur der Behörde werden auch die behördenübergreifende Infrastruktur der Stadt/des Landkreises und weitere strukturelle Gegebenheiten unter dieser Kategorie codiert.

Beispiel: „Wir sind ein Amt mit ich glaube mittlerweile 80 Mitarbeitern. Da gibt es natürlich für jeden Bereich eine entsprechende Abteilungsleitung oder Sachgebietsleitung und der Amtsleiter macht dann halt alles, was noch drüber ist.“

Unter diese Kategorie werden die Kommunikationsstrukturen (5.1) und die Alarmierung bzw. das Meldewesen (5.2) gefasst, die im Rahmen der Organisationsstrukturen für das Forschungsziel von Interesse sind.

5.1 Kommunikationsstrukturen

Kommunikationsstrukturen stellen analog zu den beschriebenen Organisationsstrukturen das „Netzwerk, in dem Informationen zwischen Organisationsangehörigen fließen sollen (formale Kommunikation), ob sie nun tatsächlich so fließen oder nicht bzw. tatsächlich fließen, obwohl sie so nicht fließen sollen (informelle Kommunikation)“ (Endruweit 2004, S. 180) dar. Formale Kommunikationsstrukturen sollen dabei parallel zu den Leitungsstrukturen und damit unter Einhaltung des Dienstweges laufen.

Allerdings ist von dieser formellen Kommunikationsstruktur (die von der Organisationsleitung vorgegebene, normative, ideale Struktur) die informelle Kommunikationsstruktur, also diejenigen Wege, auf denen Kommunikation real, tatsächlich, freiwillig, unzulässigerweise stattfindet, zu unterscheiden. Unter dieser Variable sollen damit sowohl die formalen als auch die informellen Kommunikationsstrukturen gefasst werden. Unterschieden werden zudem, soweit möglich, Routine- (5.1.1.) und Krisenphasen (5.1.2).

5.1.1 Kommunikationsstrukturen in Routinephasen

Hier werden all diejenigen Kommunikationsstrukturen codiert, die die/der Befragte für Routinephasen angibt.

Beispiel: „Wir haben regelmäßige Dienstberatungen, wo die ASD-Leiterin mit anderen Sachgebietsleitern vom Jugendamt mit zugegen ist. Alle vierzehn Tage finden die statt. Da gibt es einen allgemeinen Teil mit der Möglichkeit, dass im Nachgang dann individuelle Gespräche noch mal mit den jeweiligen Sachgebietsleitern bedarfsgerecht stattfinden können.“

5.1.2 Kommunikationsstrukturen in Krisenphasen

Hier werden all diejenigen Kommunikationsstrukturen codiert, die die/der Befragte für Krisenphasen angibt.

Beispiel: „Also wir haben hier ständig Krisen, das ist einfach auch der Stadtteil, und die Kommunikation innerhalb des Teams ist gut. Wir haben hier eine so genannte Gong-Runde. Das heißt, es gongt jemand, wenn jemand eine Krise hat. Da kommen wir gleich alle zusammen. Das klappt auch jedes Mal innerhalb von zwei, drei Minuten. Dann wird der Fall besprochen und kollegial beraten.“

5.2 Alarmierung/Meldewesen

Hier wird codiert, wie innerbehördlich mit gemeldeten Kindeswohlgefährdungen umgegangen wird. Es sollen diejenigen Äußerungen codiert werden, in denen die/der Befrag-

te Auskunft darüber gibt, wer wann von wem wie informiert wird. Auch Formalisierungen und Bewertungen des Meldewesens sind hier zu erfassen.

Beispiel: „Also es gibt schon so eine Anweisung, wenn eine Beschwerde kommt oder wenn irgendwie ein Fall ist, wo mit Presse gedroht wird – wem man Bescheid sagt. Und das gibt es und das ist so dieses Hochklettern der Hierarchieebene. Und immer die jeweilige Leitung entscheidet, wie es weitergeht.“

V6 KOMMUNIKATIONSPROZESSE IN ROUTINEPHASEN

Organisationen können auch hinsichtlich organisationaler Abläufe untersucht werden (vgl. u.a. Preisendörfer 2008, S. 65). Der Begriff ‚Ablauforganisation‘ rückt die organisationalen Prozessstrukturen in den Mittelpunkt, also zum Beispiel personen- und aufgabenbezogene Leitungsprozesse oder operative Aktivitätsfolgen. Auch hier lassen sich formalisierte und informelle Handlungen (vgl. Allmendinger/Hinz 2002, S. 10) ausmachen. Unter diese Variable, die die Kommunikationsprozesse in Routinephasen untersucht, fallen damit interne Abstimmungs- und Weisungsprozesse (6.1), Dienstwege und deren situative Anpassungen (6.2) sowie alle externen Abstimmungs- und Weisungsprozesse (6.3), z.B. mit anderen involvierten Behörden.

Nicht codiert werden an dieser Stelle alle Kommunikationsprozesse, die sich in Krisenphasen abspielen. Diese fallen unter ‚Kommunikationsprozesse in Krisenphasen‘ (V7).

6.1 Interne Abstimmungs- und Weisungsprozesse in Routinephasen

Hier sind all diejenigen Abstimmungs- und Weisungsprozesse (und deren inhaltliche Koordination) zu codieren, die sich auf die interne Organisationsöffentlichkeit in Routinephasen beziehen, also auf die alltägliche Koordination über die einzelnen Hierarchieebenen in der Behörde (Landratsamt/Rathaus) hinweg bzw. zwischen den einzelnen Funktionsebenen. Abstimmungs- und Weisungsprozesse zwischen JA-Leitung und Dezernat/Verwaltungsspitze (6.1.1), zwischen der JA-Leitung und der Pressestelle (6.1.2), sowie zwischen der JA-Leitung und den Mitarbeiter/innen (6.1.3) sind dabei unter der entsprechenden Unterkategorie zu codieren; andere Weisungswege sind frei unter der Oberkategorie 6.1 zu codieren. Generell gilt: Auch die Bewertungen dieser sind mit einzuschließen.

Beispiel: „Also ich glaube, dass es bei allen Entscheidungsprozessen – ob es nun darum geht, dass beispielsweise Richtlinien entwickelt werden oder Grundsätze und so weiter – dass das immer ein kommunikativer Prozess ist, der hier unter erheblicher Beteiligung der Mitarbeiter auch gemeinsam entwickelt wird. Also es gibt sozusagen in dem Bereich keine Top-Down-Geschichten, sondern das ist eine gemeinsame Vorbereitung, die hier stattfindet und das durchdringt letztendlich eigentlich alle Arbeitsbereiche.“

6.1.1 Abstimmungs- und Weisungsprozesse JA-Leitung Dezernat/Verwaltungsspitze

6.1.2 Abstimmungs- und Weisungsprozesse JA-Leitung-Pressestelle

6.1.3 Abstimmungs- und Weisungsprozesse JA-Leitung-Mitarbeiter/innen

6.2 Dienstwege und deren situative Anpassungen in Routinephasen

Der Begriff Dienstweg bezeichnet eine bestimmte Reihenfolge von Dienststellen, die bei der Klärung dienstlicher Sachverhalte eingehalten werden muss. Entlang der Hierarchiekette werden in der Regel die/der jeweils zuständige Vorgesetzte bzw. die übergeordneten Dienststellen angesprochen. Umgehungen des Dienstweges, z.B. kurze Dienstwege, sind jedoch in der Organisationspraxis nicht selten.

Daher sind alle Aussagen, die die/der Befragte bezüglich der Dienstwege trifft, zu codieren. Das schließt auch die Bewertung mit ein.

Beispiel: „Ja, er [Jugendamtsleiter, A.d.R.] sitzt mir gegenüber. Der Weg ist kurz und Absprachen können dort schnell und gut getätigt werden.“

6.3 Externe Abstimmungs- und Weisungsprozesse in Routinephasen

Hier sind all diejenigen Abstimmungs- und Weisungsprozesse zu codieren, die sich auf nach außen gerichtete Abstimmungs- und Weisungsprozesse in Routinephasen beziehen, also auf die alltägliche Koordination, die die Behörde (Landratsamt/Rathaus) zu anderen Institutionen unterhält. Auch ihre Bewertung ist mit einzuschließen.

Beispiel: „Wir haben da das Kinderschutzzentrum, mit dem wir ganz eng zusammenarbeiten. Das sitzt in Kiel. Was wir benutzen für Fallbesprechungen, das wir mit einbeziehen in Fälle, die für uns dann Gespräche machen mit Eltern, mit Kindern. Also Kinderschutzzentrum ist unsere rechte Hand.“

V7 KOMMUNIKATIONSPROZESSE IN KRISENPHASEN

Unter diese Variable, die die Kommunikationsprozesse in Krisenphasen untersucht, fallen interne Abstimmungsprozesse (7.1), Dienstwege und deren situative Anpassungen (7.2), sowie alle externen Abstimmungsprozesse (7.3), z.B. mit anderen involvierten Behörden.

Nicht codiert werden an dieser Stelle alle Kommunikationsprozesse, die sich in Routinephasen abspielen. Diese fallen unter ‚Kommunikationsprozesse in Routinephasen‘ (V6).

7.1 Interne Abstimmungs- und Weisungsprozesse in Krisenphasen

Hier sind all diejenigen Abstimmungs- und Weisungsprozesse (und deren inhaltliche Koordination) zu codieren, die sich auf die interne Organisationsöffentlichkeit in Krisenphasen beziehen, also auf die alltägliche Koordination über die einzelnen Hierarchieebenen in der Behörde (Landratsamt/Rathaus) hinweg bzw. zwischen den einzelnen Funktionsebenen. Abstimmungs- und Weisungsprozesse zwischen JA-Leitung und Dezernat/Verwaltungsspitze (7.1.1), zwischen der JA-Leitung und der Pressestelle (7.1.2) sowie zwischen der JA-Leitung und den Mitarbeiter/innen (7.1.3) sind dabei unter der entsprechenden Unterkategorie zu codieren; andere Weisungswege sind frei unter der Oberkategorie 7.1 zu codieren. Generell gilt: Auch die Bewertungen dieser sind mit einzuschließen.

Beispiel: „Unverzüglich, nachdem das bekannt geworden ist, habe ich die verantwortlichen Mitarbeiter und die Träger an den Tisch gerufen, wir haben die Informationen aufbereitet und haben dann, das ist in den Abendstunden erst passiert, und haben dann sofort am nächsten Morgen ein Gespräch gehabt mit der Verwaltungsspitze, um den weiteren Verlauf festzulegen.“

7.1.1 Abstimmungs- und Weisungsprozesse JA-Leitung-Dezernat/Verwaltungsspitze

7.1.2 Abstimmungs- und Weisungsprozesse JA-Leitung-Pressestelle

7.1.3 Abstimmungs- und Weisungsprozesse JA-Leitung-Mitarbeiter/innen

7.2 Dienstwege und deren situative Anpassungen in Krisenphasen

Der Begriff Dienstweg bezeichnet eine bestimmte Reihenfolge von Dienststellen, die bei der Klärung dienstlicher Sachverhalte eingehalten werden muss. Entlang der Hierarchiekette werden in der Regel die/der jeweils zuständige Vorgesetzte bzw. die übergeordneten Dienststellen angesprochen. Umgehungen des Dienstweges, z.B. kurze Dienstwege, sind jedoch in der Organisationspraxis nicht selten.

Daher sind alle Aussagen, die die/der Befragte bezüglich der Dienstwege trifft, zu codieren. Das schließt auch die Bewertung mit ein.

Beispiel: „Das ist unbürokratisch. Also die Landrätin oder der Landrat hat hier die Möglichkeit, sich seine Amtsleitung oder die Fachleute direkt zu holen und es wird auch in dem Fall Eile geboten, wenn man einen Fall aufklären will, die Presse Auskünfte haben will - da kann man den Dienstweg gar nicht einhalten. Da hat auch jeder Verständnis für, der sozusagen übergangen wird.“

7.3 Externe Abstimmungs- und Weisungsprozesse in Krisenphasen

Hier sind all diejenigen Abstimmungs- und Weisungsprozesse zu codieren, die sich auf nach außen gerichtete Abstimmungs- und Weisungsprozesse in Krisenphasen beziehen, also auf die alltägliche Koordination, die die Behörde (Landratsamt/Rathaus) zu anderen Institutionen unterhält. Auch ihre Bewertung ist mit einzuschließen.

Beispiel: „Aber dass die Vormünder zum Beispiel noch eine ganz andere rechtliche Stelle haben und die unabhängig von der Pressestelle agieren können und da auch nicht hier sozusagen ... die sind frei von der Verpflichtung, das über die Pressestelle laufen zu lassen. Und gerade in dem einen Fall war es dann so, dass von dort aus irgendwie agiert wurde, dass man sagte: Ja, wir verbieten, dass die Fotos veröffentlicht werden und, und, und.“

V8 ORGANISATIONSGEDÄCHTNIS

Diese Variable betrifft die zeitliche Ebene und bezieht sich auf die Wissensweitergabe und Lernprozesse, die innerhalb der Organisation stattfinden. Dabei sind mehrere Ebenen zu unterscheiden: Die individuelle bzw. intrapersonale Ebene, die Gruppen- oder interpersonelle Ebene, die Organisations- oder intraorganisationale Ebene oder Netzwerk- bzw. interorganisationale Ebene der Wissensweitergabe und des Lernens. Daher sind Wissensweitergabe (8.1), Lernprozesse (8.2) und deren Formalisierung (8.3) bzw. Dokumentation zentrale Unterkategorien dieser Variablen.

8.1 Wissensweitergabe

Hier werden Aussagen codiert, in denen die/der Befragte Auskunft darüber gibt, wie die Wissensweitergabe in der Behörde geregelt ist.

Beispiel: „Also wir schauen, ich kann ja nur von mir persönlich sprechen, aber ich habe natürlich sehr viel ... also, als der eigentliche Pressesprecher gegangen ist – durch den habe ich unglaublich viel gelernt, was der für Erfahrung hatte, also das hat sehr gut bei uns funktioniert.“

8.2 „Lessons Learned“

Hier werden all diejenigen Aussagen codiert, in denen sich die/der Befragte über Lernprozesse äußert. Dabei sind mehrere Ebenen denkbar: Die individuelle bzw. intrapersonale Ebene, die Gruppen- oder interpersonelle Ebene, die Organisations- oder intraorganisationale Ebene oder Netzwerk- bzw. interorganisationale Ebene, was Beobachtungen über gemachte Lernprozesse anderer Organisationen einschließt.

Beispiel: „In [Bundesland] zum Beispiel arbeiten Jugendämter im Fallmanagement immer im Team, das ist nie ein einzelner Sachbearbeiter, der da irgendetwas entscheidet. Das wird dann immer von einer Gruppe begutachtet und beurteilt und gravierende Entscheidungen werden da sozusagen immer im Team besprochen und auch immer wieder kontrolliert und verfolgt. Also die Wahrscheinlichkeit, dass dann richtig dramatisch etwas schief geht ist enorm gesunken. Allein durch diese Struktur. Das ist ein Ergebnis der Untersuchung nach dem Fall Kevin, den wir hier in Bremen hatten.“

8.3 Formalisierungsgrad

Hier ist festzuhalten, welche Angaben die/der Befragte bezüglich der Formalisierung bzw. Dokumentation von Wissensweitergabe und Lernprozessen, z.B. in Form von verschriftlichten Abstimmungs- und Weisungsprozessen (einschließlich ihrer Bewertung) innerhalb der Behörde/des Jugendamtes, angibt.

Beispiel: „Gut, es gibt die Dienstanweisung, dass Pressearbeit über das Pressereferat zu laufen hat. Aber dass wir da jetzt einen Ordner aufschlagen, wenn wir da eine Anfrage bekommen – das tun wir nicht.“

V9 ORGANISATIONSKULTUR

Organisationskultur kann gemäß Pauchant und Mitroff (2006, S. 136) als „basic, taken-for-granted assumptions that an organization makes about itself, its customers, employees, and surrounding environment“ beschrieben werden.

Beispiel: „Also ich glaube schon, ich würde, wenn mal etwas nicht so rund läuft, schon noch einmal Rücksprache halten, aber das ist dann eher unsortiert. Da spricht man noch einmal und setzt sich noch einmal zusammen. Aber da haben wir auch eine Kultur ... also jetzt läuft ja viel mit dem Pressesprecher zusammen und vor mir mit der Vorgesetzten.“

Es werden damit weiterhin im Speziellen Führungsstil (9.1), Erwartungen (9.2) und Umgang mit Wahrheit bzw. die in der Behörde/dem Amt vorherrschende Fehlerkultur (9.3) erhoben.

9.1 Führungsstil

Der Begriff Führungsstil bezeichnet ein langfristiges, relativ stabiles, von der Situation unabhängiges Verhaltensmuster der Führungsperson, das zugleich die Grundeinstellung gegenüber den Mitarbeiter/innen zum Ausdruck bringt.

Hier werden alle Äußerungen codiert, die die/der Befragte bezüglich des eigenen Führungsstils (Einbezug der Mitarbeiter/innen in Entscheidungsprozesse, Vertrauen der

Mitarbeiter/innen usw.) oder des Führungsstils der/des Vorgesetzten, einschließlich von Bewertungen, beschreibt.

Beispiel: „Ja, dass ich die Fakten ungeschönt und ja, so wie sich der Fall abgespielt hat – dass ich so die Informationen bekomme. Und das war bisher auch nie ein Problem. Also da sind wir immer sehr.. da sitzen wir wirklich in einem Boot. Also da habe ich noch nie Probleme gehabt. Da gab es noch nie Probleme, dass wir uns da noch irgendwie gegenseitig etwas vorgemacht haben. Das ist hier noch nie passiert.“

9.2 Erwartungen

Unter der Kategorie Erwartungen sollen alle Aussagen der/des Befragten gefasst werden, in denen sie/er sich auf Erwartungen bezieht, die sie/er zum einen an die Anderen stellt (9.2.1), zum anderen Erwartungen, von denen sie/er meint, dass die Anderen diese an ihre/seine Person/Funktionsebene haben (9.2.2). Äußert die/der Befragte darüber hinaus Erwartungen, die sie/er selbst an sich stellt, so sind diese ebenfalls zu codieren (9.2.3). Den angesprochenen Funktionsebenen entsprechend sind die Unterkategorien zu codieren.

9.2.1 Erwartungen an die Anderen

Beispiel: „Von meinen Mitarbeitern. Also erstens erwarte ich eine Sensibilität für das Schicksal, um das es geht, je nachdem, wie der Fall gelagert ist. Und, das ist ein zweiter Aspekt, der nicht identisch ist mit dem ersten: Für das öffentliche Interesse, für die öffentliche Aufmerksamkeit. Zweitens, zu dieser Sensibilität gehört, Leitungskräfte unverzüglich zu informieren. Und das ist in erster Linie der direkte Vorgesetzte und erst in zweiter Linie der Amtsleiter. Ich erwarte nicht, dass ich direkt angesprochen werde, sondern dass es in dem jeweiligen Team, in der jeweiligen Abteilung zunächst erörtert wird, damit man a) erst einmal im Fall angemessen reagiert.“

9.2.1.1 Erwartungen an JA-Leitung/Dezernatsleitung/Verwaltungsspitze

9.2.1.2 Erwartungen an die Pressestelle

9.2.1.3 Erwartungen an JA-Mitarbeiter/innen

9.2.2 Erwartungen der Anderen an die eigene Person

Beispiel: „Ich glaube, Transparenz. Transparenz und Ehrlichkeit, was in dem Fall los war, wie gearbeitet wurde, wie viele Hausbesuche gemacht wurden und was da genau los war. Ich glaube, das ist wichtig, um sich gegenseitig zu schützen.“

9.2.2.1 Erwartungen an JA-Leitung/Dezernatsleitung

9.2.2.2 Erwartungen an die Pressestelle

9.2.2.3 Erwartungen an JA-Mitarbeiter/innen

9.2.3 Erwartungen an die eigene Person

Beispiel: „Da müssen wir – und das ist wichtig für die Mitarbeiter auch zu wissen, um ihnen da den Rücken zu stärken – das gehört zu unserem Job dazu. Wir sind ein Hochrisikobereich und eine Hochrisikoorganisation, wo immer etwas passieren kann.“

9.2.2.1 Erwartungen an JA-Leitung/Dezernatsleitung

9.2.2.2 Erwartungen an die Pressestelle

9.2.2.3 Erwartungen an JA-Mitarbeiter/innen

9.3 Umgang mit Wahrheit/Fehlerkultur

Hier werden all diejenigen Aussagen der/des Befragten codiert, die sich auf dem Umgang mit Fehlern in der Behörde/dem Jugendamt beziehen. Auch Bewertungen sind einzuschließen.

Beispiel: „Ja, und wir machen es sogar mittlerweile so, dass wir uns zum Beispiel Fallverläufe, wo vielleicht Fehler passiert sein könnten – bleiben wir bei dem Wort Fehler mal – oder falsche Einschätzungen getroffen worden sind, dass wir uns die auch regelmäßig aus der Retroperspektive noch einmal ansehen und auch analysieren. Eben halt wirklich mit dem Tenor da drinnen, zu sagen: Daraus wollen wir lernen.“

V10 KRISENBEGRIFF

Der dem Forschungsprojekt zugrundeliegende Krisenbegriff subsumiert unter Krisen hochgradig schwierige Situationen, die mit geringer Wahrscheinlichkeit eintreten, durch erhöhten wahrgenommenen Zeit-, Entscheidungs- und Handlungsdruck gekennzeichnet sind und potenziell schwere Folgen nach sich ziehen, also die alltäglichen Routinen unterbrechen. Sie werden von Anspruchsgruppen und dem Jugendamt selbst als bedrohlich, negativ und belastend wahrgenommen. In erster Linie zielen wir damit auf Kindesgeschädigungen, die im Zusammenhang mit dem Jugendamt stehen und öffentlich publik gemacht werden. Unsere Auffassung bzw. der Literaturbegriff muss aber nicht mit dem Verständnis der/des Befragten von Krisen übereinstimmen. Daher interessiert an dieser Stelle, ob es einen Unterschied zwischen dem Quellen- und dem Literaturbegriff gibt. Es ist also alles zu codieren, was die/der Befragte im Rahmen der Begrifflichkeit zu ‚Krise‘ äußert.

Beispiel: „Weil eine Krise ist ja nicht voraussehbar. Eine Krise geht ja von einer Minute zur anderen Minute, ja. Die plant man ja nicht irgendwie, ja, sondern die verändert ja das Leben innerhalb von ein paar Minuten. Das macht ja eine Krise so für mich immer dann irgendwo auch ein Stück Angst erregend, weil es eben von einer Sekunde zur anderen passieren kann. Was ja bei Krisen so dieser Angstfaktor irgendwo ist.“

V11 VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE AUF INSTITUTIONELLER EBENE

Hier werden alle von den Befragten geäußerten Verbesserungswünsche, die sich auf die Variablen der institutionellen Ebene beziehen, codiert.

Nicht codiert werden zum einen Verbesserungswünsche der Qualifikation, diese sind unter der Unterkategorie 2.1.3 zu fassen. Nicht codiert werden zum anderen geäußerte Verbesserungswünsche, die sich auf die instrumentelle Ebene bzw. die symbolisch-relationale Ebene beziehen. Diese sind unter den Kategorien V19 und V26 zu codieren.

Beispiel: „Also hier.. ich würde es begrüßen, wenn das Land irgendwie bei den Veranstaltungen bereitstellt, dass möglichst alle in der Jugendhilfe mit Medienarbeit. Personen die Möglichkeit haben, tatsächlich auch solche Fortbildungen zu machen.“

V12 PROBLEME/HERAUSFORDERUNGEN AUF INSTITUTIONELLER EBENE

Hier werden alle von den Befragten geäußerten Probleme/Herausforderungen, die sich auf die Variablen der institutionellen Ebene beziehen, codiert. Falls die geäußerten Probleme/Herausforderungen nicht allgemein auf die Behörde zutreffen, sondern konkreten Funktionen (auf Leitungsebene, Ebene der Kommunikationsverantwortlichen, Ebene des operativen Geschäftes) zuzuordnen sind, so sind diese unter den entsprechenden Unterkategorien zu codieren.

Nicht codiert werden geäußerte Probleme/Herausforderungen, die sich auf die instrumentelle Ebene bzw. die symbolisch-relationale Ebene beziehen. Diese sind unter den Kategorien V20 und V27 zu codieren.

Beispiel: „Also es gibt [stadt]weite Arbeitsgruppen derzeit zum Qualitätsmanagement, die unterschiedliche Schwerpunkte haben und ein Schwerpunkt wäre auch so ein Krisenmanagement. Aber soweit ich weiß, hat diese Arbeitsgruppe noch nicht getagt und da wird dann halt die Schwierigkeit sein, diese 7 Jugendämter quasi unter einen Hut zu bekommen und dann eine einheitliche Regelung zu finden. Und inwiefern das ganz konkret ausgestaltet werden kann, weiß ich noch nicht.“

12.1 Probleme/Herausforderungen auf Leitungsebene

12.2 Probleme/Herausforderungen auf Ebene der Kommunikationsverantwortlichen

12.3 Probleme/Herausforderungen im operativen Geschäft

2.2 Instrumentelle Kategorien

In diesem Projekt wird Krisenkommunikation im weiteren Sinne verstanden als Kommunikationsmanagement zur proaktiven Prävention und Früherkennung von Krisen, Vorbereitung auf Krisen, akuten kommunikativen Bewältigung von Krisen und kommunikativen Nachbearbeitung bzw. Evaluation von organisationsbezogener Krisenkommunikation. Daher bilden die folgenden Kategorien diesen weiten Begriff ab. Zudem werden weiterhin Verbesserungsvorschläge und Probleme/Herausforderungen auf instrumenteller Ebene, die die/der Befragte identifiziert, codiert.

V13 PRESSE- UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT IN ROUTINEPHASEN

Hier werden Aussagen codiert, die sich auf die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Allgemeinen, und auf Themen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (13.1) und die dabei zum Einsatz kommenden Standardinstrumente (wie z.B. Pressemitteilung, Tag der offenen Tür usw.) (13.2.) im Speziellen beziehen. Bewertungen werden eingeschlossen.

Beispiel: „Also das A und O für Öffentlichkeitsarbeit und Pressearbeit ist eine solide Sachverhaltsaufklärung und das ist aber auch schon alles. Also, es muss immer schnell gehen, das versteht nicht unbedingt jeder, der im Amt tätig ist.“

13.1 Themen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Hier wird festgehalten, was die/der Befragte als Themen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit von Jugendämtern angibt. Diese können entweder von den Medien oder aber von der Behörde selbst gesetzt sein. Gleichzeitig werden auch Bewertungen, z.B. Erfolg derartiger Themen, die von den Befragten geäußert werden, codiert.

Beispiel: „Ja, also zum Beispiel hatten wir jetzt, also wenn irgendetwas hier ist wie ein neuer Kinderschutzkalender oder irgendetwas – das machen wir auch. Das schlägt natürlich nicht immer so ein wie eine negative Nachricht, ist ja so. Aber so etwas machen wir auch immer und in unserem Amtsblatt, wenn jetzt irgendwelche Veranstaltungen sind oder so, weisen wir auch darauf hin: Wir machen das und das in der Jugendarbeit.“

13.2 Standardinstrumente der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Hier wird festgehalten, welche Instrumente und Maßnahmen im Rahmen der alltäglichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden. Gibt die/der Befragte eine Bewertung dieser an, so ist die Bewertung mit zu codieren.

Beispiel: „Ich versuche, Journalisten zu erreichen und bin ansprechbar für Journalisten und da ist eigentlich das Telefon und E-Mail – das sind so die Kommunikationswege,

ich brauche da nicht dauernd zu twittern oder wenn ich etwas mitzuteilen habe, dann mache ich lieber eine Pressemitteilung. Da passt auch mehr rein als 140 Zeichen und meistens, wenn ich etwas sage, ist es auch länger und wenn ich es aufschreibe auch.“

V14 RISIKOKOMMUNIKATION

Hier werden Aussagen codiert, in denen die/der Befragte Auskunft zu Instrumenten und Maßnahmen im Rahmen der Risikokommunikation, also der Vorwegnahme von möglichen Krisen und der Sensibilisierung der relevanten Anspruchsgruppen darüber, gibt. Auch die Bewertung dieser Instrumente und Maßnahmen ist zu erfassen.

Beispiel: „Das kann ich nicht, denn wenn es wirklich einen Einzelfall gibt, dann sind wir fast immer reagierend tätig. Also dass wir dann erst auf Anfrage etwas mitteilen. Wenn wir Prävention machen – das ist dann aber nicht mit einem Einzelfall verbunden – dann sind wir natürlich aktiv. Also dann Seminare oder Angebote der Jugendämter, dass Tagesmütter gesucht werden, welche Hilfen das Jugendamt anbietet – das ist etwas, was wir aktiv machen. Aber wenn sozusagen das Kind in den Brunnen gefallen ist, dann ist das eher so, dass wir nur auf Anfrage tätig sind.“

V15 „ISSUES MANAGEMENT“

Hier werden Aussagen codiert, in denen die/der Befragte auf alle Instrumente und Maßnahmen eingehen, die zur Früherkennung von in der öffentlichen Diskussion aufkommenden organisationsrelevanten und krisenhaften Themen (issues) eingesetzt werden (z.B. Umweltanalysen wie Issues Monitoring). Darüber hinaus sind auch alle damit verbundenen Bewertungen zu codieren.

Beispiel: „Ja, das ist auch.. das Medienmonitoring muss man machen in YX [Bundesland], hier liest man einfach die Zeitung. Und natürlich lese ich Zeitung.“

V16 KRISENVORBEREITUNG

Hier werden Aussagen codiert, in denen es um diejenigen Instrumente und Maßnahmen geht, die zur Krisenvorbereitung bzw. -prävention eingesetzt werden. Ebenso ist ihre Bewertung festzuhalten.

Zu beachten: In den nachfolgenden Unterkategorien sind alle Aussagen, die sich auf die speziellen Instrumente Krisenplan (16.1), Krisentraining (16.2), Medientraining (16.3) und Krisenstäbe (16.4) beziehen, zu codieren.

16.1 Krisenplan

Hier werden alle Aussagen der/des Befragten festgehalten, die sich auf Krisenpläne beziehen, also bspw. die ausgebildeten Strukturen, Elemente oder Bewertungen.

Beispiel: „Nein, der [Krisenplan] ist nicht formuliert. Das ist nach dem sozusagen.. wie soll man das formulieren.. nach dem Gesetz der Logik, dass die Pressestelle, die Landrätin dann mit den Fachämtern zusammen kommt und je nach Ausmaß der Krise entscheiden, wie jetzt weiter vorgegangen wird. Aber es gibt da kein Strategiepapier oder Handlungspapier, das man abarbeiten muss.“

16.2 Krisentraining

Vor allem Leitungsebene und Mitglieder von Krisenstäben werden mit Hilfe von Krisentrainings auf den Ernstfall vorbereitet. Codiert werden hier somit alle Aussagen, die die/der Befragte bezogen auf das Instrument des Krisentrainings angibt, einschließlich dessen Bewertung.

Beispiel: „Ich glaube, das [Krisentraining] brauchen wir gar nicht, weil wir jeden Tag eigentlich hier auch gut [damit] beschäftigt [sind].. also wir kennen uns eigentlich gut aus im Krisenmanagement.“

16.3 Medientraining

Unter Medientraining werden sämtliche Weiterbildungsmaßnahmen gefasst, bei denen vor allem Leitungsebene und Pressesprecher/innen für öffentliche Auftritte geschult werden. Codiert werden hier damit Aussagen, die die/der Befragte bezogen auf das Instrument des Medientrainings äußert.

Beispiel: „Genau, wo mehrere Leute teilnehmen, ist es das erste. Also ich selbst habe das [Medientraining] schon in der Bundesakademie für Katastrophenschutz oder so in Ahrweiler im Prinzip mit einem Journalisten gemacht.“

16.4 Krisenstab

Hier sind alle Aussagen zu codieren, die die/der Befragte bezüglich des Einsatzes von Krisenstäben äußert, z.B. deren Zusammensetzung oder Bewertung.

Beispiel: „Nein, einen Krisenstab gibt es in dem Einzelfall nicht. Das ist dann jeweils das betroffene Amt vielleicht mit dem Dezernenten, also der Fachbereichsleitung und Pressestelle.“

V17 KRISENKOMMUNIKATIONSINSTRUMENTE

Hier werden Aussagen codiert, in denen es um die Instrumente geht, die zur Krisenkommunikation eingesetzt werden. Auch die Bewertungen zu den Instrumenten sind zu codieren. Spezielle Instrumente zur Krisenkommunikation sind dabei gesondert zu codieren: Aussagen über (Standard-)Kommunikationsmittel, den Einsatz von interpersonaler Kommunikation, Intranet, Internet, Social Media, Mobilkommunikation und Apps sind daher der entsprechenden Unterkategorie zuzuordnen.

Beispiel: „Gut, das kommt dann sicher wieder auf die spezielle Krise drauf an, welches man dann auswählt. Gut, wie gesagt – also wenn es schnell gehen muss, dann haben wir Rundfunk und haben Internet – wenn es dann noch funktioniert.“

17.1 (Standard-)Kommunikationsmittel (wie Pressemitteilung, Pressekonferenz)

17.2 Interpersonale Kommunikation

17.3 Intranet

17.4 Internet

17.5 Einsatz von sozialen Netzwerken

17.6 Mobilkommunikation und Apps

17.7 Abstimmung der Instrumente

Hier ist zu codieren, ob und wie die zuvor genannten Instrumente ggf. inhaltlich aufeinander abgestimmt sind.

Beispiel: „Ja, selbstverständlich. Also erst einmal gehen unsere Pressemitteilungen nicht nur an die Zeitungen, sondern wir haben ja auch einige Internetportale hier privater Natur, wir haben welche, die sind in Industrie- und Handelskammer in der Handwerkerschaft angeschlossen. Die haben eigene Internetportale, die werden von uns bedient.“

V18 EVALUATION DER KOMMUNIKATIONSARBEIT

Bei dieser Kategorie ist zu codieren, inwiefern die/der Befragte eine Evaluation der Krisenkommunikation (Strategie, Instrumente, Infrastruktur usw.) in Routinephasen (18.1) bzw. Krisenphasen, hier als Krisennachsorge zu verstehen (18.2), durchführt bzw. durchführen lässt und wie sie/er diese bewertet.

Beispiel: „Pressespiegel haben wir zwar, aber jetzt für den speziellen Fall ist es eher wenig.. meistens dann.. klar, wichtig ist es, wenn man wieder drinnen ist in einem Krisenfall, dass man dann irgendwie schaut: Wie ist denn die Berichterstattung? Und wo es gar zu arg wird irgendwie, bei denen halt wirklich gegensteuern und sagen: Also das ist jetzt nicht ernst gemeint oder?“

18.1 Evaluation in Routinephasen

18.2 Evaluation nach Krisenphasen

V19 VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE AUF INSTRUMENTELLER EBENE

Hier werden alle von den Befragten geäußerten Verbesserungswünsche, die sich auf die Variablen der instrumentellen Ebene beziehen, codiert.

Nicht codiert werden zum einen Verbesserungswünsche der Qualifikation, diese sind unter der Unterkategorie 2.1.3 zu fassen.

Nicht codiert werden zum anderen geäußerte Verbesserungswünsche, die sich auf die institutionelle Ebene bzw. die symbolisch-relationale Ebene beziehen. Diese sind unter den Kategorien V11 und V26 zu codieren.

Beispiel: „Also ich denke, so die Außenwirkung.. es wäre gut, wenn es mehr Öffentlichkeitsarbeit gäbe. Also im Sinne von Informationen auch im Sinne von: Also was ist denn eigentlich die Aufgabe von Eltern? Was haben die denn überhaupt für eine Verantwortung?“

V20 PROBLEME/HERAUSFORDERUNGEN AUF INSTRUMENTELLER EBENE

Hier werden alle von den Befragten geäußerten Probleme/Herausforderungen, die sich auf die Variablen der instrumentellen Ebene beziehen, codiert. Falls die geäußerten Probleme/Herausforderungen nicht allgemein auf die Behörde zutreffen, sondern konkreten Funktionen (auf Leitungsebene, Ebene der Kommunikationsverantwortlichen, Ebene des operativen Geschäftes) zuzuordnen sind, so sind diese unter den entsprechenden Unterkategorien zu codieren.

Nicht codiert werden geäußerte Probleme/Herausforderungen, die sich auf die institutionelle Ebene bzw. die symbolisch-relationale Ebene beziehen. Diese sind unter den Kategorien V12 und V27 zu codieren.

Beispiel: „Aber so in dem Kern, den wir hier betreiben – allgemeiner Sozialdienst, Amtsvormundschaften, Kindertagesstätten, Gutscheine und so – da haben wir kein Konzept, da haben wir keine wirkliche Idee, Öffentlichkeitsarbeit in dem Sinne zu betreiben.“

20.1 Probleme/Herausforderungen auf Leitungsebene

20.2 Probleme/Herausforderungen auf Ebene der Kommunikationsverantwortlichen

20.3 Probleme/Herausforderungen im operativen Geschäft

2.3 Symbolisch-relationale Kategorien

V21 KRISENERFAHRUNG

Hier wird codiert, ob und über welche Krisenerfahrung die/der Befragte/das Jugendamt/die Behörde verfügt. Neben den besonderen Rahmenbedingungen einer Krise (21.1) und der Einschätzung der Krise (21.2) ist zum einen die individuelle Krisenerfahrung (21.3), über die die/der Befragte verfügt, und die institutionelle Krisenerfahrung (21.4), die sich auf Erfahrungen mit Krisenfällen des betreffenden Jugendamtes beziehen, zu codieren. Zum anderen fallen unter diese Kategorie auch detaillierte Fallbeschreibungen (21.5), in denen die/der Befragte Auskunft zu den Krisenfällen liefert.

21.1 Besondere Rahmenbedingungen

Hier wird codiert, welche personellen, strukturellen, zeitlichen, oder sonstigen besonderen Rahmenbedingungen unmittelbar vor dem Eintreten des Krisenfalles oder während des Krisenfalles vorlagen.

Beispiel: „Der Landrat war erst ein paar Monate hier. Der XY, das war.. erschwerend kam das dazu. Dass der XY eben dann auch als ganz frischer Landrat einfach mit den ganzen Strukturen auch noch nicht so vertraut war.“

21.2 Einschätzung der Krise

Hier sind alle Äußerungen der Befragten zu codieren, die sich auf ihre Einschätzung der Krise wie beispielsweise der Schwere der Krise, beziehen.

Beispiel: „Also das war sozusagen der absolute Worst Case – das wünscht man keinem. Weder dass es als Fall in einer Familie auftaucht noch dass man das irgendwie einem Kollegen sagen wir mal von einer anderen Pressestelle wünschen würde, was da auf einen zukommt.“

21.3 Individuelle Krisenerfahrung

Hier wird codiert, ob und über welche Krisenerfahrung die/der Befragte selbst verfügt. Diese müssen nicht zwingend in dem Jugendamt gemacht worden sein, in dem die/der Befragte zum Zeitpunkt des Interviews angestellt ist.

Beispiel: „Ich habe angefangen, als das [Kind] hier gestorben ist – also da war ich glaube ich gerade einen halben Monat hier.“

21.4 Institutionelle Krisenerfahrung

Hier werden Aussagen codiert, die sich auf die institutionelle Krisenerfahrung beziehen, also auf Erfahrungen mit Krisenfällen im Jugendamt, in dem die/der Befragte zum Zeitpunkt des Interviews beschäftigt ist.

Beispiel: „Es gab [im Jahr XY] – da gab es mal einen Fall, der öffentlich geworden ist, wo es viel Unmut gab von der Öffentlichkeit, also von außen. Die, ja, aber das ist nicht meine Zuständigkeit gewesen.“

21.5 Detaillierte Fallbeschreibungen

Hier werden alle Fallbeschreibungen, die die/der Befragte gibt, codiert. Das Kategoriensystem muss an dieser Stelle laufend um Fälle, die – wie in der Berichterstattung üblich – mit dem Vornamen des betroffenen Kindes bezeichnet werden, ergänzt werden. Aufgrund der Anonymisierung wird an dieser Stelle auf das Beispiel verzichtet.

V22 URSACHEN- UND VERANTWORTUNGSZUSCHREIBUNGEN

Diese Variable beschäftigt sich mit Ursachen- und Verantwortungszuschreibungen bei Krisenfällen. Hier lassen sich die eigene Wahrnehmung von Ursachen und Verantwortung (22.1) von der Wahrnehmung von Ursachen und Verantwortung in der Medienberichterstattung (22.2) trennen.

22.1 Eigene Wahrnehmung von Ursachen und Verantwortung

Hier sollen alle Äußerungen codiert werden, die sich auf die ‚hausinterne‘ Wahrnehmung von Ursachen und Verantwortung beziehen, d.h. Dinge, die die/der Befragte aus ihrer/seiner Sicht für die Krise ursächlich oder moralisch verantwortlich macht.

22.1.1 Eigene Ursachenzuschreibung

Hier ist zu codieren, welche Ursachen für den öffentlich gewordenen Krisenfall die/der Befragte subjektiv wahrnimmt. Auch die Bewertung dieser Ursachen ist dabei eingeschlossen.

Beispiel: „Die organisatorischen, technischen, personellen Rahmenbedingungen einerseits und vor allem die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die Lebensverhältnisse der Familie, für die ja nun Mitarbeiter im Jugendamt gar nichts können, wurden in den einzelnen Fällen unterschiedlich auch reflektiert. In meiner Meinung nach nachrangig zur Kenntnis genommen und nicht vorrangig als Ursachen für die tragischen Verläufe in Einzelfällen angenommen.“

22.1.2 Intern wahrgenommene Verantwortung des JAs

Hier ist zu codieren, welche Wahrnehmungen die/der Befragte bezüglich der Verantwortungszuschreibung in den jeweiligen Fällen äußert. Auch die Bewertung dieser ist dabei eingeschlossen.

Beispiel: „Die Vorwürfe waren zum großen Teil gerechtfertigt. Ich sage zum großen Teil, weil der Bürger hatte ja praktisch nur das Ergebnis zur Kenntnis. Was sich im Hintergrund alles abgespielt hat, lag ja nicht in Kenntnis der Öffentlichkeit. Insofern – wenn ich das vom Inneren betrachte – natürlich müssen wir da große Fehler einräumen, auch von mehreren Beteiligten, man kann da gar nicht einen Beteiligten nur benennen.“

22.2 Wahrnehmung von Ursachen und Verantwortung in der Medienberichterstattung

Hier sollen alle Äußerungen codiert werden, die sich auf die Wahrnehmung von Ursachen und Verantwortung in der Medienberichterstattung beziehen, so, wie sie die/der Befragte wahrnimmt.

22.2.1 Wahrgenommene Ursachenzuschreibung in der Medienberichterstattung

Hier ist zu codieren, welche Ursachen für den öffentlich gewordenen Krisenfall die/der Befragte in der Medienberichterstattung äußert. Auch die Bewertung dieser ist dabei eingeschlossen.

Beispiel: „Die organisatorischen, technischen, personellen Rahmenbedingungen einerseits und vor allem die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die Lebensverhältnisse der Familie, für die ja nun Mitarbeiter im Jugendamt gar nichts können, wurden in den einzelnen Fällen unterschiedlich auch reflektiert. In meiner Meinung nach nachrangig zur Kenntnis genommen und nicht vorrangig als Ursachen für die tragischen Verläufe in Einzelfällen angenommen. Sondern die öffentliche Bewertung fokussierte sich mehr auf Fehlhaltungen, auf Versagen einzelner Mitarbeiter oder von Leitungsstrukturen.“

22.2.2 Wahrgenommene Verantwortung des JAs in der Medienberichterstattung

Hier ist zu codieren, welche Wahrnehmungen die/der Befragte bezüglich der Verantwortungszuschreibung in der Medienberichterstattung äußert. Auch die Bewertung dieser ist dabei eingeschlossen.

Beispiel: „Und selbst, wenn eine Verantwortlichkeit so eigentlich gar nicht anzunehmen war, hat man das dann so konstruiert.. ja, wenn das Jugendamt nicht verantwortlich gemacht werden kann, dann ist das auch keine Geschichte.“

V23 KRISENKOMMUNIKATION

Diese Variable bezieht sich explizit auf die Krisenkommunikationsbotschaften bzw. deren Gestaltung. Neben der Einschätzung der eigenen Krisenkommunikation (23.1) und den rhetorischen Kommunikationsstrategien (23.2), die Organisationen einsetzten, um in Krisensituationen ihre Reputation bzw. ihr Image zu schützen, fallen auch Faktoren, denen die Befragten einen Beitrag zum Gelingen der Krisenkommunikation zuschreiben (23.2), unter diese Kategorie. Außerdem sollen die für die Kommunikation von Jugendämtern prägenden rechtlichen Grundlagen, v.a. die Datenschutzbestimmungen (23.3), in ihrer Rolle für die Krisenkommunikation untersucht werden.

23.1 Einschätzung der eigenen Krisenkommunikation

Hier sind alle Äußerungen der Befragten zu codieren, in denen diese ihre eigene Krisenkommunikation bewerten, z.B. ob sie die eigene Krisenkommunikation für gelungen hielten oder nicht (welche Fehler begangen wurden usw.).

Beispiel: „Glück im Unglück. Also wir haben mit Kommunikation damals.. also wir hatten da vorher keine Handlungsempfehlung, wir hatten keine Erfahrung mit solchen Fällen. Wir haben instinktiv das so abgearbeitet, wie wir es auch heute wieder machen würden. Da haben wir Glück gehabt.“

23.2 Rhetorische Kommunikationsstrategien

Krisenkommunikationsstrategien können sowohl von Jugendämtern als Organisationen, als auch von einzelnen Mitarbeiter/innen angewendet werden. Es handelt sich dabei um rhetorische Strategien, die Organisationen einsetzen, um in Krisensituationen ihre Reputation bzw. ihr Image zu schützen.

Beispiel: „(...) eine sehr offensive Pressearbeit zu betreiben. Also genau das nicht zu tun: Zu sagen, wir können keine Auskunft geben aus Datenschutzgründen.“

23.3 Faktoren zum Gelingen der Krisenkommunikation

Hier sollen all diejenigen Aussagen codiert werden, die aus Sicht der/des Befragten zum Gelingen der Krisenkommunikation beitragen. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Faktoren, von denen angenommen wird, dass sie die Krisenkommunikation potenziell verbessern können, und Faktoren, die aus der Erfahrung der Befragten mit Krisen tatsächlich zum Gelingen der Kommunikation in der entsprechenden Krise beigetragen haben.

Zu beachten: Wird aus dem Kontext nicht ersichtlich, um welche Unterkategorie es sich handelt, so ist der weitere Kontext hinzuzuziehen, v.a. die Codierungen unter V 21.

Beispiel: „Also in erster Linie.. das glaube ich sind drei Säulen. Das erste ist, dass hier eine gemeinsame Pressekonferenz stattgefunden hat. Das zweite ist, dass wir als Kreis im Rahmen der datenschutzrechtlichen Beachtung, der Presse möglichst umfängliche Informationen über den Verlauf zur Verfügung gestellt haben.“

23.3.1 Angenommene Faktoren

23.3.2 Tatsächlich erfahrene Faktoren

23.4 Rolle der Datenschutzbestimmungen in der Krisenkommunikation

Hier sollen all diejenigen Aussagen codiert werden, in denen die/der Befragte auf die Rolle der Datenschutzbestimmungen für die Krisenkommunikation Bezug nimmt. Auch allgemeine Ausführungen zu den rechtlichen Grundlagen können hier festgehalten werden.

Beispiel: „Wir haben ein ganz großes Problem: Dass wir durch den Sozialdatenschutz ganz oft sozusagen in einer Situation sind, wo wir uns nicht zu 100% rechtfertigen können. Also es müssen viele Sachen sozusagen unausgesprochen bleiben und das ist natürlich der Raum für Spekulationen.“

V24 ANSPRUCHSGRUPPEN

Diese Variable bezieht sich auf die Beziehungsgestaltung der Jugendämter mit wichtigen Anspruchsgruppen bzw. Teilöffentlichkeiten. Die Unterkategorien Klient/innen (24.1), lokale Öffentlichkeit (24.2) und Journalist/innen/Medienvertreter/innen (24.3) fragen u.a. detaillierter danach, wie die/der Befragte glaubt, dass das Jugendamt von den entsprechenden Anspruchsgruppen wahrgenommen wird, wie Kommunikation und Beziehungen mit eben diesen von der/vom Befragten beurteilt werden, und welche Maßnahmen usw. zur Beziehungspflege betrieben werden. Die Aussagen der Befragten können sich dabei einmal auf Krisensituationen beziehen oder die/das alltägliche Wahrnehmung/Beziehung/Beziehungsmanagement wiedergeben (ggf. muss die Aussage im größeren Kontext codiert werden, da der Bezug Routine/Krisen eindeutig erkennbar sein sollte).

24.1 Klient/innen

Hier sind alle Aussagen der Befragten zu codieren, die sich auf die Anspruchsgruppe der Klient/innen, also der betreuten Eltern, Kinder usw., beziehen. Äußern sich die Befragten über Wahrnehmungen, Beziehungen oder das Beziehungsmanagement, so sind diese Äußerungen den entsprechenden Unterkategorien zuzuordnen.

24.1.1 Wahrnehmung JA

Hier wird codiert, wie die Befragten meinen, von den Klient/innen wahrgenommen zu werden.

Beispiel: „Das liegt glaube ich an der Presse, also der medialen Berichterstattung, die es gibt, weil das Jugendamt ja in der Regel schlecht dargestellt wird im Sinne von 'es tut ja nichts' oder 'es kommt zu spät' oder 'es wird falsch gehandelt'. Und diese Fälle bleiben [bei den Klient/innen] hängen.“

24.1.2 Beziehung zwischen Klient/innen und JA

Hier sind all diejenigen Aussagen zu codieren, die sich auf die Beziehung bzw. das Verhältnis von Behörde/Jugendamt/Jugendamtsmitarbeiter/innen und ihren Klient/innen beziehen. Bewertungen sind einzuschließen.

Beispiel: „Es kommt immer darauf an, wie man halt den Eltern oder den Personen entgegentritt. Wir haben schon gemerkt – und das machen wir eigentlich immer – wenn das freundlich und zuvorkommend passiert, dann sind die Eltern auch gleich gesprächsbereit und empfinden uns nicht als das böse Jugendamt.“

24.1.3 Beziehungspflege

Hier sind alle Äußerungen der Befragten über Maßnahmen usw. zu codieren, mit denen die Behörde/Jugendamt/Jugendamtsmitarbeiter/innen die Beziehung zu ihren Klient/innen pflegen.

Beispiel: „Als stellvertretende Geschäftsbereichsleitung natürlich auch immer das Thema: 'Wie stellen wir unseren Geschäftsbereich dar?' nach außen. Da geht es natürlich immer um positive Darstellung. (...) Dadurch dass wir ja auch die/das Wächteramt wahrnehmen, ist ja doch immer noch ein wenig die Wahrnehmung oder die Schwelle des Bürgers, hier zu uns zu kommen immer auch etwas leicht erhöht. Wir haben über die Jahre daran gearbeitet.“

24.2 Lokale Öffentlichkeit

Hier sind alle Aussagen der Befragten zu codieren, die sich auf die Anspruchsgruppe der lokalen Öffentlichkeit, also der Bürger/innen der Stadt bzw. des Landkreises, beziehen. Äußern sich die Befragten über Wahrnehmungen, Beziehungen oder das Beziehungsmanagement, so sind diese Äußerungen den entsprechenden Unterkategorien zuzuordnen.

24.2.1 Wahrnehmung JA

Hier wird codiert, wie die Befragten meinen, von der lokalen Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden. Geäußerte Bewertungen sind ebenso einzuschließen.

Beispiel: „Ich denke schon, sehr kritisch, eher ablehnend. Es gibt Menschen, die nutzen unsere Hilfen und unsere Beratungsangebote. Ich denke, die meisten, wenn die hören Jugendamt – ganz weit weg!“

24.2.2 Wahrgenommenes Verständnis für Arbeit des JAs

Hier wird das von den Befragten wahrgenommene Verständnis der Bürger/innen für die Jugendamtsarbeit codiert. Geäußerte Bewertungen sind ebenso einzuschließen.

Beispiel: „Aber das ist in der Öffentlichkeit, ich sage mal, die Komplexität der Jugendhilfe und die gesetzlichen Normen, die sind nicht so bekannt.“

24.2.3 Beziehung zwischen lokaler Öffentlichkeit und JA

Hier sind all diejenigen Aussagen zu codieren, die sich auf die Beziehung bzw. das Verhältnis von Behörde/Jugendamt/Jugendamtsmitarbeiter/innen und lokaler Öffentlichkeit beziehen.

Beispiel: „Die Meldung von brisanten Fällen hat zugenommen, auch nach [Fall XY] hat es ein anderes Bewusstsein gegeben. Ich habe seit diesem Vorfall einen viel größeren Zulauf von Meldungen aus dem Kindschaftsbereich, als ich es vorher hatte. Der Bürger ist auch aufmerksamer geworden – Gott sei Dank.“

24.2.4 Beziehungspflege

Hier sind alle Maßnahmen usw. zu codieren, mit denen Behörden/Jugendämter/Jugendamtsmitarbeiter/innen die Beziehung zu ihrer lokalen Öffentlichkeit pflegen.

Beispiel: „(...) Veranstaltungen, Kinderschutztage und Tag der Familie wo wir [das Jugendamt] vertreten sind.“

24.2.5 Reaktion in der Krise

Hier ist zu codieren, welche Reaktionen der Bürger/innen die Befragten während oder unmittelbar nach der Krise wahrnahmen. Bewertungen sind ebenfalls einzuschließen.

Beispiel: „Es gab halt auch überraschend, hat mich selber überrascht, weil man legt sich ja doch mit vielen Bürgern an als Jugendamt, kam leserbriefmäßig auch, außer ein

völlig verstrahlter Vollidiot aus XY, den ich aber kenne. Der hat auch 'Jugendamt griff zu spät ein', sonst kam nichts.“

24.3 Journalist/innen/Medienvertreter/innen

Hier sind alle Aussagen der Befragten zu codieren, die sich auf die Anspruchsgruppe der Journalist/innen/Medienvertreter/innen beziehen. Äußern sich die Befragten über das Sachverständnis, die Wahrnehmungen, Beziehungen, das Verhalten von Journalist/innen/Medienvertreter/innen, die wechselseitigen Erwartungen, die Beurteilung der Berichterstattung von Journalist/innen/Medienvertreter/innen, relevanten Medienorgane, sowie das Beziehungsmanagement, so sind diese Äußerungen den entsprechenden Unterkategorien zuzuordnen.

24.3.1 Sachverständnis

Hier sind diejenigen Äußerungen der Befragten zu codieren, in denen sie auf das wahrgenommene Sachverständnis der Medienvertreter/innen bezogen auf die Jugendamtsarbeit eingehen.

Beispiel: „Zweigeteilt. Die, die öfter dann mal so eine Hospitanz gemacht haben inzwischen ja. Aber gerade so die jungen, die haben überhaupt keine Ahnung, die verwechseln auch Begrifflichkeiten.“

24.3.2 Wahrnehmung JA

Hier wird codiert, wie die Befragten meinen, von Journalist/innen/Medienvertreter/innen, wahrgenommen zu werden.

Beispiel: „Gerade wir als [XY] Jugendamt – da sind ja auch ein paar Fragen hier in ihrem Text. Also bei den Mitarbeitern ist Öffentlichkeit immer auch schwierig, wir werden schlecht dargestellt.“

24.3.3 Beziehung zwischen Journalist/innen/Medienvertreter/innen und JA

Hier sind all diejenigen Aussagen zu codieren, die sich auf die Beziehung bzw. das Verhältnis von Behörde/Jugendamt/Jugendamtsmitarbeiter/innen und Journalist/innen/Medienvertreter/innen beziehen.

Beispiel: „Das ist schwierig, vor allem: Man kann das nicht pauschalisieren. Es gibt Kollegen, die sich sehr redlich bemühen, ich sage mal, sich einen realistischen Überblick von dem zu verschaffen, was tatsächlich passiert ist und die verschiedenen Quellen auswerten und bewerten und aus der Position dann ihre Geschichte schreiben. Und auf der anderen Seite des Spektrums hat man dann Journalisten, die haben sich eine Geschichte erzählen lassen und finden die spektakulär und fragen dann nur noch pro

forma in der Behörde nach, weil das ja eine journalistische Grundregel ist, dass man beide Seiten hört.“

24.3.4 Verhalten der Journalist/innen/Medienvertreter/innen allgemein

Hier sind all diejenigen Aussagen zu codieren, in denen die Befragten auf das Verhalten von Medienvertreter/innen – zum einen in Routinephasen (23.3.3.1), zum anderen in Krisenphasen (23.3.3.2) – eingehen.

Beispiel: „Das eine Mal, als das [Kind] hier gestorben ist – da haben sich Medienvertreter richtig eingeschlichen ins Haus und haben versucht, hier Sachen zu fotografieren oder Sachen aufzunehmen, Sachen mitzubekommen. Das war natürlich sehr belastend einfach, so ein Eindringen irgendwie in die Arbeit.“

23.3.4.1 Verhalten in Routinephasen

24.3.4.2 Verhalten in Krisenphasen

24.3.5 Wechselseitige Erwartungen

Hier ist zu codieren, welche Aussagen die/der Befragte zum einen bezüglich der Erwartungen der Journalist/innen/Medienvertreter/innen an die Behörde/das Jugendamt/die Mitarbeiter/innen trifft (24.3.4.2). Zum anderen fallen unter diese Kategorie auch die Erwartungen, die die/der Befragte an die Journalist/innen/Medienvertreter/innen sowie deren Berichterstattung hat.

Beispiel: „Das, was ich gesagt habe, dass ich das genauso erwarte, dass es Zuverlässigkeit gibt. Also wenn Absprachen getroffen wurden, dass ich mich darauf verlassen kann, dass diese Absprachen auch seitens der Medienvertreter eingehalten werden.“

24.3.5.1 Erwartungen an Journalist/innen/Medienvertreter/innen (und deren Berichterstattung)

24.3.5.2 Wahrgenommene Erwartungen von Journalist/innen/Medienvertreter/innen

24.3.6 Beurteilung der Berichterstattung

Hier wird festgehalten, wie die/der Befragte die Medienberichterstattung über das Jugendamt wahrnimmt und bewertet. Zu unterscheiden sind dabei Äußerungen über das Jugendamt (bzw. aufgetretene Krisenfälle) im Allgemeinen und das eigene Jugendamt (mit den dort aufgetreten Fällen) im Besonderen.

Beispiel: „Ja, das ist diese einseitige Darstellung der Sachverhalte und dieses Verzerren der realen Situationen und eben auch so dieses negative.. ja, das Jugendamt, das macht es nie richtig.“

24.3.6.1 Beurteilung der Berichterstattung über das JA (bzw. einzelne Krisenfälle) allgemein

24.3.6.2 Beurteilung der Berichterstattung über das eigene JA (bzw. dort aufgetretene Krisenfälle)

24.3.7 Relevante Medienorgane

Hier ist zu codieren, welchen Medienorganen die Journalist/innen/Medienvertreter/innen angehören, mit denen die Behörde/das Jugendamt/die Mitarbeiter/innen in Kontakt stehen. Zu unterscheiden ist dabei zwischen Routinephasen (24.3.6.1) und Krisenphasen (24.3.6.2).

Beispiel: „Die [regionalen Medien] haben in dem Fall vielleicht einen Tropfen auf dem heißen Stein ausgemacht, weil die regionale Presse, die wir bedienen, das sind 5–6 Leute. (...) Aber was da auf einen zuschwappte waren ja alle Journalisten und alle Institutionen, die bundesweit sozusagen tätig sind.“

24.3.7.1 Relevante Medienorgane in Routinezeiten

24.3.7.2 Relevante Medienorgane in Krisenzeiten

24.4 Wahrgenommener gesellschaftlicher Anspruch

Hier ist zu codieren, welchen Anspruch, den die Gesellschaft an das Jugendamt richtet, die/der Befragte wahrnimmt. Auch abgegebene Einschätzungen der/des Befragten zur gesellschaftlichen Wahrnehmung des Jugendamtes sind an dieser Stelle zu codieren.

Beispiel: „Man hat die Erwartung an das Jugendamt, dass das einen 100%igen Rundumschutz bietet.“

24.5 Wahrgenommene Anspruchsgruppen

Hier ist zu codieren, welche Anspruchsgruppen/Teilöffentlichkeiten die/der Befragte selbst als seine Anspruchsgruppen, d.h. als Gruppen, die entweder einen starken Einfluss auf das Handeln/die Wahrnehmung des Jugendamtes haben oder von den Entscheidungen und Handlungen des Jugendamtes stark betroffen sind, identifiziert. Auch die Bewertungen dieser bzw. der Zusammenarbeit mit ihnen sollen an dieser Stelle codiert werden. Hebt die/der Befragte davon Gruppen hervor, weil sie besonders wichtig (24.5.1) sind, weil nicht ausreichend mit ihnen kommuniziert wird (24.5.2), sie kritisch öffentlichkeitswirksam sind (24.5.3) oder in der Öffentlichkeit unterstützend auftreten (24.5.4), so sind diese (und ihre Bewertungen) auch bei den entsprechenden Unterkategorien zu vermerken.

24.5.1 Wichtigste Anspruchsgruppen

Falls die/der Befragte unter den genannten Gruppen (keine,) eine/mehrere Gruppen als sehr wichtig hervorhebt, sind diese hier zu codieren. Bewertungen sind auch hier in die Codierung einzuschließen.

Beispiel: „Die Polizei ist sehr wichtig. Polizei, ich glaube es gibt kaum ein Jugendamt, das ein besseres Verhältnis zur Polizei [hat] auch jetzt und auch vorher.“

24.5.2 Anspruchsgruppen, mit denen nicht (ausreichend) kommuniziert wird

Falls die/der Befragte angibt, mit (keiner,) einer oder mehreren Gruppen nicht ausreichend oder gar nicht zu kommunizieren, sind diese hier zu codieren. Bewertungen sind auch hier in die Codierung einzuschließen.

Beispiel: „Ja, ich finde tatsächlich – ich weiß nicht, inwiefern das möglich ist – aber bei der Aufarbeitung fand ich es schwierig, dass zwischen Polizei und Jugendamt kein guter Austausch stattfand, dass Pressemeldungen von [der] Polizei herausgingen, die zum Teil nicht mit dem Jugendamt abgesprochen waren.“

24.5.3 Kritische (öffentlichkeitswirksame) Anspruchsgruppen

Falls die/der Befragte angibt, dass sich unter den Anspruchsgruppen (keine) kritische(n) (öffentlichkeitswirksame(n)) Gruppen befinden, die sich also öffentlich oder der Behörde gegenüber kritisch äußern, sind diese hier zu codieren. Bewertungen sind auch hier in die Codierung einzuschließen

Beispiel: „Wir haben Väteraufbruch in Köln sitzen. Die auch natürlich auch kritisch gegenüber Jugendämtern sind.“

24.5.4 In der Öffentlichkeit unterstützende Anspruchsgruppen

Falls die/der Befragte angibt, dass sich unter den Anspruchsgruppen (keine) Gruppen befinden, die das Jugendamt öffentlich unterstützen, sind diese hier zu codieren. Bewertungen sind auch hier in die Codierung einzuschließen

Beispiel: „Das geht eigentlich nicht immer nur um Gruppen. Das geht um Personen und da gibt es schon viele Personen, die da im professionellen Handeln einfach auch diese Sichtweise ein Stückchen auch mit verstehen können.“

V25 KRISENBELASTUNG UND KRISENBEWÄLTIGUNG DER JA-MITARBEITER/INNEN

Hier werden all diejenigen Aussagen codiert, die sich auf psychologisch-emotionale Aspekte während Krisenphasen beziehen – zum einen die individuellen Erfahrungen der Befragten, zum anderen die Erfahrungen der anderen Mitarbeiter/innen.

25.1 Individuelle Krisenbelastung und -bewältigung

Hier sind alle Aussagen, die sich auf die individuelle Krisenbelastung und Krisenbewältigung beziehen, zu codieren. Im Rahmen der Krisenbelastung sind zum einen gesundheitliche Auswirkungen (25.1.1), die die/der Befragte spürt, zu codieren. Äußert sie/er, wie sie/er sich in den Krisensituationen fühlte, also welche Emotionen (z.B. Angst oder Mitleid) vorherrschend waren, so sind diese gesondert zu codieren (25.1.2). Zudem ist zu codieren, wie diese psychischen/physischen Belastungen bewältigt wurden.

25.1.1 Gesundheitliche Auswirkungen

Hier sind alle Aussagen zu codieren, in denen die/der Befragte die Auswirkungen der Krisenlage auf ihre/seine eigene Gesundheit bzw. körperliche Befindlichkeit beschreibt und wie diese Belastungen ggf. bewältigt worden sind.

Beispiel: „Also mit Sicherheit ein nicht unerhebliches Ausmaß an Ermattung.“

25.1.2 Emotionen

Hier sind diejenigen Äußerungen zu codieren, in denen die/der Befragte seine Emotionen in oder unmittelbar nach den Krisensituationen beschreibt, also wie sie/er sich in oder nach der Krise fühlte und wie diese ggf. bewältigt worden sind.

Beispiel: „Na klar sind da so ziemlich alle menschlichen Gefühle, die da so reinspielen. Tatsächlich aber glaube ich auch.. was ich spüre ist zum einen die Trauer, zum anderen aber auch häufig Wut.“

25.2 Krisenbelastung und -bewältigung Anderer

Hier ist zu codieren, welche Krisenbelastung und -bewältigung (gesundheitliche Auswirkungen, Emotionen) die/der Befragte bei den anderen Mitarbeiter/innen wahrnahm.

Beispiel: „Und die [betroffene/r Mitarbeiter/in] hat natürlich extrem gelitten.“

V26 VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE AUF SYMBOL.-RELATION. EBENE

Hier werden alle von den Befragten geäußerten Verbesserungswünsche, die sich auf die Variablen der symbolisch-relationalen Ebene beziehen, codiert.

Nicht codiert werden zum einen Verbesserungswünsche der Qualifikation, diese sind unter der Unterkategorie 2.1.3 zu fassen. Nicht codiert werden zum anderen geäußerte Verbesserungswünsche, die sich auf die institutionelle Ebene bzw. die instrumentelle Ebene beziehen. Diese sind unter den Kategorien V11 und V19 zu codieren.

Beispiel: „Mir fällt noch etwas ein: Wie kann der Mitarbeiter, [der] den Fall hat – wie kann der betreut werden? Wie kann da Nachsorge oder Begleitung stattfinden bei einem öffentlichen Fall? So psychologische Begleitung jetzt auch. Wer fängt ihn auf, wessen Aufgabe ist das, für den zu sorgen. Also es wäre etwas auf Leitungsebene, da ein Instrument zu haben.“

V27 PROBLEME/HERAUSFORDERUNGEN AUF SYMBOL.-RELATION. EBENE

Hier werden alle von den Befragten geäußerten Probleme/Herausforderungen, die sich auf die Variablen der symbolisch-relationalen Ebene beziehen, codiert. Falls die geäußerten Probleme/Herausforderungen nicht allgemein auf die Behörde zutreffen, sondern konkreten Funktionen (auf Leitungsebene, Ebene der Kommunikationsverantwortlichen, Ebene des operativen Geschäftes) zuzuordnen sind, so sind diese unter den entsprechenden Unterkategorien zu codieren.

Nicht codiert werden geäußerte Probleme/Herausforderungen, die sich auf die institutionelle Ebene bzw. die instrumentelle Ebene beziehen. Diese sind unter den Kategorien V12 und V20 zu codieren.

Beispiel: „Was dazu kommt da noch, was ziemlich belastet ist nicht nur, dass die Medien irgendwie so einen Druck aufbauen. Dann gibt es ja dann alle möglichen Leute, die sich berufen fühlen, da auch noch ihren Kommentar dazu abzugeben, irgendwie Leserbriefe, Anrufe von Bürgern, die sozusagen auch nur ihr Wissen aus zweiter Hand haben, teilweise eben nicht richtig dargestellt und dann aber immer noch und: Ich verlange jetzt eine Stellungnahme von Ihnen! Wieso sind die noch im Jugendamt tätig, diese Mitarbeiter, wenn.. Oder: können Sie nachts überhaupt noch ruhig schlafen? Schämen Sie sich? Und das kommt dann noch oben drauf.“

27.1 Probleme/Herausforderungen auf Leitungsebene

27.2 Probleme/Herausforderungen auf Ebene der Kommunikationsverantwortlichen

27.3 Probleme/Herausforderungen im operativen Geschäft

2.4 Formale Kategorien

Vorbemerkung: Alle zu codierenden Transkripte liegen als Word-Dokumente vor. In diesem finden sich der Gesprächsabschrift vorausgehend Informationen im sogenannten ‚Transkriptvorbau‘, die nach dem Gespräch den Zusatzinformationen entnommen wurden und bei den formalen Kategorien als zu codierende Textteile fungieren.

Der Transkriptvorbau ist dabei wie folgt aufgebaut:

Laufende Interviewnummer: 1–32

Codierer/in: KS

Interviewpartner/in:

- Kennung: JA01_A bis JA09_C
- Funktionsebene: Leitungsebene, Ebene der Kommunikationsverantwortlichen, Ebene operatives Geschäft

Jugendamt/Behörde:

- Kennung: JA01–JA09
- Umfeld: urban/großstädtisch; ländlich/kleinstädtisch
- Vermutete Krisenerfahrung: krisenerfahren/krisenunerfahren

V28 INTERVIEWPARTNER/IN

Folgende Variablen werden entweder dem Transkriptvorbau entnommen (28.1, 28.2 und 28.3) oder anhand des Interviewtextes ermittelt (28.4).

28.1 Funktionsebene

Hier wird codiert, auf welcher der drei im Vorfeld identifizierten Funktionsebenen die/der Befragte arbeitet (Leitungsebene, Ebene der Kommunikationsverantwortlichen, Ebene operatives Geschäft).

Zum Beispiel: Ebene der Kommunikationsverantwortlichen

28.2 Geschlecht

Hier wird das Geschlecht der/des Befragten codiert.

Zum Beispiel: weiblich

28.3 Jetzige Funktion

Hier wird die jeweilige Funktion, d.h. in der Regel die berufliche Position der/des Befragten zum Interviewzeitpunkt, festgehalten. Gibt die/der Befragte an, seit wann sie/er die Funktion innehat, wird diese Angabe ebenso codiert.

Zum Beispiel: „Leiterin des Geschäftsbereiches Jugend, ASD-Mitarbeiterin, Sachgebietsleitung Grundsatzangelegenheiten ASD/GSD, Pressesprecher des Landratsamts, seit 2009.“

28.4 Berufserfahrung

Hier wird festgehalten, wie lange die/der Befragte diese oder eine andere Beschäftigung innerhalb der Behörde ausübte, oder in welchen anderen Beschäftigungsverhältnissen sie/er im Laufe seines Berufslebens tätig war.

Beispiel: „Ich habe eine kaufmännische Ausbildung als Erstberuf und habe dann anschließend studiert. Soziale Arbeit. Und bin dann anschließend hier in die öffentliche Jugendhilfe gegangen im Rahmen des ASD. Erst einmal als Bezirkssozialarbeiter sieben Jahre gearbeitet und dann bin ich in diesen Beruf.“

V29 JUGENDAMT/ BEHÖRDE

Hier werden Variablen, die das Jugendamt bzw. die Behörde betreffen, codiert. Die Variablen werden dabei dem Transkriptvorbau entnommen.

29.1 Jugendamtkennung

Hier wird codiert, welchem Jugendamt/welcher Behörde die/der Befragte zuzuordnen ist. Erfasst wird hierbei eine zweistellige Nummer.

Beispiel: JA_01 – hier ist ,01‘ zu codieren

29.2 Umfeld

Hier wird durch Codierung erfasst, in welchem Umfeld (großstädtisch, urban vs. kleinstädtisch, ländlich) sich das Jugendamt/die Behörde befindet.

Beispiel: großstädtisch, urban – hier ist , großstädtisch, urban‘ zu codieren

29.3 Krisenerfahrenheit

Hier wird die Krisenerfahrenheit (krisenerfahren vs. krisenunerfahren) des Jugendamtes/der Behörde ermittelt. Die Unterscheidung krisenerfahren/unerfahren wurde dabei im Vorfeld der Befragung anhand von den Forschern bekannter Kontextvariablen getroffen.

Beispiel: krisenerfahren – hier ist ‚krisenerfahren‘ zu codieren

V30 LAUFENDE INTERVIEWNUMMER

Hier wird die laufende Nummer der Interviewabschrift zweistellig erfasst, für die die formalen und inhaltlichen Kategorien codiert werden. Sie dient der nachträglichen Identifikation eines Transkripts und ist im Vorbau des Transkripts zu finden.

Beispiel: Interview 02 – hier ist die laufende Interviewnummer ‚02‘ zu codieren

V31 CODIERER/IN

Hier wird die/der Codierer/in erfasst. Dazu ist im Transkriptvorbau der entsprechende Code (siehe Tabelle unten) einzutragen und bei der Codierung anzugeben.

Code	Ausprägung
1	Schleicher, Kathrin
2	Srugies, Alice
3	Rothenberger, Liane
4	Schwarz, Andreas

2.5 Memos

Hier sollen alle Eindrücke, Vermutungen, Ideen bezüglich des Interviews festgehalten werden. Dabei muss nicht zwingend ein Bezug zu den jeweiligen Fragestellungen dieses Codierleitfadens vorhanden sein. Auch besteht hier die Möglichkeit, die eigene Kritik am Erhebungsinstrument zu äußern.

Quellen:

- Allmendinger, J., & Hinz, T. (2002). Perspektiven der Organisationssoziologie. In J. Allmendinger, & T. Hinz (Hrsg.), *Organisationssoziologie* (S. 9-28). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Austin, J. L. (1979). *Zur Theorie der Sprechakte (How to do things with Words)*. Stuttgart: Reclam.
- Bea, F. X., & Göbel, E. (2006). *Organisation. Theorie und Gestaltung* (3., neu bearb. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Endruweit, G. (2004). *Organisationssoziologie* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (2006). Crisis prone versus crisis avoiding organizations: Is your company's culture its own worst enemy in creating crises? In D. Smith, & D. Elliott (Hrsg.), *Key readings in crisis management. Systems and structures for prevention and recovery* (p. 136-146). London: Routledge.
- Preisendörfer, P. (2008). *Organisationssoziologie: Grundlagen, Theorien und Problemstellungen* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schimank, Uwe (2002). *Organisationen: Akteurkonstellationen – Korporative Akteure – Sozialsysteme*. In J. Allmendinger, & T. Hinz (Hrsg.), *Organisationssoziologie* (S. 29-54). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Searle, J. R. (1971). *Sprechakte: Ein sprachphilosophischer Essay*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Anhang C: Codebuch Medieninhaltsanalyse

1. Allgemeine Codieranweisungen

- Untersuchungsziel
- Untersuchungseinheiten
- Analyseeinheiten
- Hinweise für die Codierer/innen

2. Formale Kategorien

- Laufende Beitragsnummer
- Codierer/in
- Medium
- Erscheinungsdatum
- Beitragslänge
- Ressort
- Beitragsverfasser/in
- Darstellungsform
- Quelle des Beitrags
- Stellenwert der Jugendämter im Beitrag

3. Inhaltliche Kategorien

- Thema des Beitrags
- Charakterisierung weiterer Einzelfälle
- Akteure des Beitrags
- Charakterisierung weiterer Jugendämter in Beitrag
- Reputation der Jugendämter
- Rolle der Jugendämter
- Anspruchsgruppen der Jugendämter
- Krise
- Krisenphase
- Krisenursache
- Verantwortungszuschreibung durch Akteure
- Krisenkommunikationsstrategien der Jugendämter
- Bewertung der Krisenkommunikation der Jugendämter
- Kovariation

4. Schlüsselpläne

- Schlüsselplan 1: Thema
- Schlüsselplan 2: Akteure
- Schlüsselplan 3: Objekt der Verantwortungszuschreibung

1. Allgemeine Codieranweisungen

Untersuchungsziel

Das Projekt „Professionelle Kommunikation im Kontext von Krisen“ erfasst und vergleicht die interne und externe Wahrnehmung bzw. Beurteilung des Krisenmanagements der Jugendämter in Deutschland auf Basis einer Leitfadensbefragung und einer Medieninhaltsanalyse. Ziel der Medieninhaltsanalyse ist die aktuelle und fallübergreifende Analyse der öffentlichen Wahrnehmung von Jugendämtern sowie den verantwortlichen Akteuren in den Kommunen und ihres Umgangs mit kritischen Situationen. Aufbauend auf den Befunden der empirischen Studien wird ein Instrument für Jugendämter zur besseren Krisenbewältigung entwickelt.

Untersuchungseinheiten

Es werden überregionale und regionale Printmedien im Analysezeitraum vom 01.01.2009 bis zum 31.12.2013 untersucht.

Die überregionalen Printmedien umfassen:

- Süddeutsche Zeitung,
- Frankfurter Allgemeine Zeitung,
- Die Tageszeitung (taz),
- BILD,
- Die Zeit,
- Der Spiegel,
- Stern und
- Focus.

Die Untersuchung der regionalen Berichterstattung beruht auf der Analyse ausgewählter Tageszeitungen in den Kommunen, in denen Jugendämter befragt wurden. Die Untersuchungseinheiten auf regionaler Ebene umfassen:

- BILD Hamburg
- BILD Thüringen
- Bote vom Haßgau
- Gränzbote
- Hamburger Abendblatt
- Haßfurter Tagblatt
- Kölner Express

- Kölner Stadtanzeiger
- Nassauische Neue Presse
- Ostholsteiner Zeitung
- Ostthüringer Zeitung
- taz Nord
- Weser Kurier
- Weilburger Tageblatt
- Wolfsburger Allgemeine
- Wolfsburger Nachrichten

Zugriffskriterien und Stichprobe

In einem ersten Schritt wird nach folgenden Begriffen in den Suchmasken der Zeitungs- und Zeitschriften-Archive gesucht:

- *jugendamt*
- *jugendämter*
- Allgemeiner Sozialer Dienst
- ASD
- Kommunaler Sozialdienst

In einem zweiten Schritt werden alle Artikel, die auf Basis der oben angegebenen Suchbegriffe ausgewählt wurden, durchgesehen. Ausgewählt werden alle Artikel, in denen

- Jugendämter einen Themenschwerpunkt bilden (mindestens 20% des Artikels thematisieren die Jugendämter) oder
- die Jugendämter zwar keinen Themenschwerpunkt bilden, jedoch explizite oder implizite Bewertungen der Jugendämter erfolgen.

Um zu entscheiden, ob ein Artikel in die Analyse einbezogen wird oder nicht, werden in einem ersten Schritt Überschrift, Lead und erster Absatz eines Artikels gelesen. Stellen die Jugendämter den oder einen Themenschwerpunkt des Beitrags dar, wird der Beitrag in jedem Falle aufgenommen, es wird nicht weiter gelesen. Stellen die Jugendämter keinen Schwerpunkt des Beitrags dar, wird über die Suchfunktion der Begriff ‚jugendamt‘ bzw. *jugendamt* eingegeben. Auf Basis der Suche werden alle Passagen angezeigt, in denen die Begriffe Jugendamt bzw. Jugendämter auftreten. Die Codierer/innen beurteilen anhand dieser Passagen, ob eine implizite oder explizite Bewertung der Jugendämter vorgenommen wird oder die Jugendämter lediglich genannt werden. Werden die Jugendämter lediglich im Beitrag genannt, erfolgt keine Auswahl des Beitrags.

Ausgeschlossen werden Beiträge, wenn ...

- ... es sich um Leserbriefe handelt,
- ... es sich um TV- oder Radiohinweise handelt,
- ... Jugendämter im Ausland thematisiert werden, ohne dass ein Bezug zu Deutschland hergestellt wird,
- ... die Jugendämter aus historischer Perspektive thematisiert werden, ohne dass ein Bezug zur heutigen Arbeit der Jugendämter hergestellt wird.

Analyseeinheiten

Der einzelne Artikel ist zunächst die Analyseeinheit. Dabei handelt es sich um einen redaktionellen, formal und inhaltlich in sich geschlossenen Beitrag über ein Thema unter einer jeweils eigenen Überschrift. Die formale Abgrenzung im Zeitungssatz (Zeilenumbruch, Überschrift etc.) leistet eine Hilfestellung bei der Identifizierung eines Artikels. Existieren neben einer Hauptüberschrift eine oder mehrere Zwischenüberschriften, so deuten diese nicht auf den Beginn eines neuen Artikels hin. Ebenfalls untersucht werden Statistiken, Grafiken, Infokästen, Tabellen und Schaubilder, die sich mit den Jugendämtern sowie ihrem Umgang mit Krisen beschäftigen. Sind diese eindeutig einem Beitrag zuzuordnen, werden sie zusammen mit dem Beitrag kodiert, andernfalls gelten sie als eigenständige Beiträge und werden dementsprechend eigenständig kodiert. Die Begriffe ‚Artikel‘ und ‚Beitrag‘ werden in diesem Codebuch synonym verwendet.

Hinweise für die Codierer/innen

Grundsätzlich haben sich die Codierer/innen soweit möglich an den manifesten Inhalten der Artikel zu orientieren. Das heißt persönliche Hintergrundinformationen, die über ein allgemeines Grundverständnis hinausgehen und Meinungen der Codierer/innen dürfen nicht in die Codierung einfließen. Jeder Artikel muss mindestens zweimal von den Codierer/innen gelesen werden. Beim ersten Lesen wird zunächst der ganze Beitrag einmal gelesen. Erst beim zweiten Lesen erfolgt eine Codierung der Inhalte.

Die Erläuterungen der Variablen enthalten Beispiele. Diese Beispiele sind teils dem Untersuchungsmaterial entnommen und teils fiktiv. Sie dienen der Veranschaulichung und geben keine Tendenz der Berichterstattung wieder.

2. Formale Kategorien

Vorbemerkung: Alle zu codierenden Beiträge liegen als Word- oder PDF-Dokument vor. Anhand des Dateinamens lassen sich die Beitragsnummer sowie das Medium identifizieren. Sie werden nach dem folgenden Prinzip benannt:

Laufende Nummer_Medium.docx oder *Laufende Nummer_Medium.pdf*

Laufende Nummer (V1_laufnum)	
Codieranweisung:	Die laufende Nummer eines Beitrags dient der nachträglichen Identifikation eines Beitrags. Sie wird vierstellig codiert. Die Beitragsnummer ist dem Dateinamen des Word- oder PDF-Dokumentes zu entnehmen: Die Beitragsnummer stellt jeweils die ersten vier Ziffern des Dateinamens dar.
Beispiel:	<i>Wird das Dokument 0023_faz.docx codiert, ist die ,0023' als laufende Nummer einzutragen.</i>

Codierer/in (V2_codierer)	
Codieranweisung:	Die Variable 'Codierer/in' dient der nachträglichen Identifikation der Codierer/innen, die einen Beitrag codiert haben. Jeder Codierer bzw. jede Codiererin erhält eine Codierernummer, die der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen ist. Die Variable 'Codierer/in' wird einstellig codiert.

Schlüsselplan:

1	Nils Fichtner	6	Anke Schlag
2	Carolin Hauke	7	Kathrin Schleicher
3	Bastian Krösche	8	Andreas Schwarz
4	Marit Poell	9	Alice Srugies
5	Liane Rothenberger		

Medium (V3_medium)	
Codieranweisung:	Die Variable 'Medium' erhebt das Printerzeugnis, in dem der Beitrag erschienen ist. Das Medium ist der Dateibezeichnung des PDF-Dokumentes zu entnehmen. Die Variable wird zweistellig codiert. Ihre Ausprägungen sind in überregionale sowie regionale Medien gegliedert.
Beispiel:	Wird das Dokument 0023_faz.docx codiert, ist der Code 02 für Frankfurter Allgemeine Zeitung zu vergeben.

Schlüsselplan:

Überregionale Medien		Regionale Medien	
01	Süddeutsche Zeitung (sz)	09	Weser Kurier
02	Frankfurter Allgemeine Zeitung (faz)	10	BILD Bremen
03	tageszeitung (taz)	11	BILD Hamburg
04	BILD	12	Ostholsteiner Zeitung
05	Die Zeit (zeit)	13	Ostthüringer Zeitung
06	Der Spiegel (spiegel)	14	BILD Thüringen
07	stern	15	Bote vom Haßgau
08	Focus	16	Haßfurter Tageblatt
		17	Nassauische Neue Presse
		18	Weilburger Tageblatt
		19	Wolfsburger Allgemeine
		20	Wolfsburger Nachrichten
		21	Gränzbote
		22	Kölner Stadtanzeiger
		23	Express Köln
		24	Hamburger Abendblatt

Erscheinungsdatum

Codieranweisung:	Das Erscheinungsdatum des Beitrags gliedert sich in die Variablen 4.1 Tag, 4.2 Monat und 4.3 Jahr. Das Erscheinungsdatum ist dem zu codierenden Dokument zu entnehmen.
-------------------------	--

Tag (V4a_tag)

Codieranweisung:	Die Variable 'Tag' wird zweistellig codiert. Es können die Codes 01 bis 31 vergeben werden. Fehlt auf dem Word- oder PDF-Dokument die Angabe des Datums, so ist der Code 99 zu vergeben.
Beispiel:	<i>Ist ein Beitrag beispielsweise am 15. März 2010 erschienen, ist der Code 15 zu vergeben.</i>

Monat (V4b_monat)	
Codieranweisung:	Die Variable 'Monat' wird zweistellig codiert. Es können die Codes 01 bis 12 vergeben werden. Fehlt auf dem Word- oder PDF-Dokument die Angabe des Datums, so ist der Code 99 zu vergeben.
Beispiel:	<i>Ist ein Beitrag beispielsweise am 15. März 2010 erschienen, ist der Code 03 zu vergeben.</i>
Jahr (V4c_jahr)	
Codieranweisung:	Die Variable 'Jahr' wird vierstellig codiert. Es können die Codes 2009 bis 2013 vergeben werden. Fehlt auf dem Word- oder PDF-Dokument die Angabe des Datums, so ist der Code 99 zu vergeben.
Beispiel:	<i>Ist ein Beitrag beispielsweise am 15. März 2010 erschienen, ist der Code 2010 zu vergeben.</i>
Beitragslänge (V5_laenge)	
Codieranweisung:	<p>Die Variable 'Beitragslänge' erhebt die Anzahl der Wörter eines Beitrags. Die Wortanzahl umfasst auch Überschrift und Lead. Die Angabe der Rubrik, des Verfassers bzw. der Verfasserin sowie der Quelle sind von der Zählung der Wörter ausgenommen. Die Variable wird vierstellig codiert.</p> <p>Die Anzahl der Wörter ist dem Paratext des Beitrages zu entnehmen. Ist die Angabe der Anzahl der Wörter nicht im Paratext enthalten, wird der Text in ein Word-Dokument kopiert und die Wortanzahl über die Funktion „Wörter zählen“ ermittelt.</p>
Ressort (V6_ressort)	
Codieranweisung:	Bei jedem Beitrag wird offen codiert, in welchem Ressort ein Beitrag erschienen ist. Die in den Paratexten genannten ‚Rubrik‘-Angaben geben Hinweise auf das Ressort, welchem die entsprechenden Beiträge angehören. Ist kein Ressort erkennbar, wird Code 99 vergeben.
Beitragsverfasser/in (V7_verf)	
Codieranweisung:	Die Variable „Beitragsverfasser/in“ erhebt den Verfassers bzw. die Verfasserin eines Textes. Der Name des Verfassers bzw. der Verfasserin wird offen codiert. Es wird entweder der vollständige Name codiert (z.B. Max Mustermann) oder, falls nur ein Kürzel angegeben ist (z. B. 'mm'), dieses Kürzel eingetragen. Wird kein/e Verfasser/in genannt, wird der Code 99 vergeben.

Darstellungsform (V8_darstellungsform)	
Codieranweisung:	Die Zuordnung zu den Stilformen erfolgt standardmäßig aufgrund der Kennzeichnung durch die Redaktion. Wird die Darstellungsform nicht explizit genannt, schätzen die Codierer/innen den Gesamtbeitrag anhand der im Schlüsselplan aufgeführten Definitionen ein.
Schlüsselplan:	
1	Nachricht Eine Nachricht ist eine kurze Mitteilung, die vollständig oder zumindest überwiegend tatsachenbetont und üblicherweise durch eine Pyramidenstruktur gekennzeichnet ist. Zu Beginn werden die Fragen „Wer?“, „Was?“, „Wo?“, „Wann?“, „Wie?“ und „Warum?“ beantwortet, am Ende folgen weniger relevante Informationen.
2	Bericht Ein Bericht ist ein tatsachenbetonter Beitrag, der Auskunft über Ereignisse, Sachverhalte und Argumente gibt. Ein Bericht verfügt über Hintergrund- und Zusatzinformationen und geht über den Umfang einer Nachricht hinaus.
3	Leitartikel Der Leitartikel zählt zu den meinungsäußernden Darstellungsformen. Der Leitartikel ist meist länger als ein Kommentar. Ein Leitartikel kann sich auf ein tagesaktuelles Thema oder weitere gesellschaftliche Zusammenhänge beziehen. Leitartikel werden zumeist von der Chefredaktion verfasst und spiegeln die politische Ausrichtung einer Zeitung oder Zeitschrift wieder. Der Leitartikel erscheint meist an der gleichen, prominenten Stelle einer Zeitung oder Zeitschrift.
4	Reportage Eine Reportage ist ein überwiegend subjektiv gefärbter Beitrag, der Wertungen und Einschätzungen des Verfassers bzw. der Verfasserin enthält. Es werden Erfahrungen sowie unmittelbare und persönliche Eindrücke im Beitrag verarbeitet. Oftmals beginnt die Reportage mit einem szenischen Einstieg.
5	Feature Während die Reportage aber ein bestimmtes Ereignis oder einen bestimmten Menschen darstellt, beschäftigt sich das Feature mit einem allgemeineren Thema. Es beginnt zunächst mit einem konkreten Beispiel und weitet sich dann auf eine allgemeine Betrachtung aus.
6	Kommentar Bei dieser Darstellungsform handelt es sich um einen vollständig bzw. überwiegend wertenden Beitrag, der auch als solcher von der Redaktion gekennzeichnet ist.
7	Glosse Die Glosse ist eine wertende Darstellungsform, in der aktuelle Themen überspitzt und satirisch dargestellt werden. In einer Glosse werden Wortspiele, Metaphern und Ironie als Stilmittel eingesetzt.
8	Interview In einem Interview befinden sich zwei oder mehr Akteure in einer Frage-Antwort-Situation.

9	Portrait Ein Portrait rückt die Vorstellung einer Person bzw. einer Organisation in den Mittelpunkt des Beitrags. Ein Portrait kann subjektiv gefärbte Züge enthalten.
10	Veranstaltungsankündigungen Veranstaltungsankündigungen geben Hinweise auf zukünftige Veranstaltungen und Ereignisse.
11	Rezension Eine Rezension umfasst Bewertungen und Meinungsäußerungen zu einer Kino- oder Fernsehproduktion, einem Tonträger, einem Theaterstück, einem Sachbuch oder beispielsweise einem Roman.
12	Sonstiges

Quelle eines Beitrags

Codieranweisung:	Die Quelle des Beitrags erhebt, auf Basis welcher Informationsquellen ein Beitrag publiziert wird. Die Quelle eines Beitrags kann sowohl zu Beginn oder am Ende eines Beitrags aufgeführt sein (beispielsweise durch das Kürzel einer Nachrichtenagentur) oder sich aus dem Text erschließen. Es können bis zu zwei Quellen codiert werden. <u>Achtung:</u> Wenn die Verfasser/innen eines Beitrags genannt sind, so sind diese nicht die Informationsquelle.
-------------------------	--

Quelle eines Beitrags 1 (V9_quelle1)

Codieranweisung:	Diese Variable verschlüsselt die erstgenannte Quelle eines Beitrags. Dies kann ein Kürzel vor dem Beitrag, eine im Text genannte Quelle oder eine am Ende aufgeführte Quelle sein. Ist keine Quelle erkennbar, wird Code 99 vergeben.
-------------------------	---

Schlüsselplan:

1	Eigenes Medium Informationsquelle für den Beitrag ist die vorausgegangene Berichterstattung des Mediums, in dem der Beitrag erscheint. <i>Beispiel: „Wie wir gestern berichteten ...“</i>
2	Nachrichtenagentur Informationsquelle für den Beitrag ist eine Nachrichtenagentur, die häufig durch ein Kürzel zu Beginn oder am Ende eines Beitrags kenntlich gemacht wird. <i>Beispiel: dpa, AP, Reuters, AFP, ddp, Xinhua ...</i>

3	Anderes Medium Informationsquelle für den Beitrag ist die Berichterstattung in einem anderen Medium. <i>Beispiel: „Wie der Stern in seiner letzten Ausgabe berichtete ...“</i>
4	Jugendamt Informationsquelle für den Beitrag sind Pressemitteilungen, Pressekonferenzen oder allgemein Aussagen der Jugendämter. Darüber hinaus können auch auf Initiative des Mediums eingeholte Statements des Jugendamtes als Quelle eines Beitrags dienen. <i>Beispiel: „Wie der Sprecher des Jugendamtes Dresden bekanntgab ...“</i>
5	Andere Quelle Informationsquelle für den Beitrag sind andere Akteure wie Behörden, Politiker/innen, Wissenschaftler/innen, Zeuginnen und Zeugen, Opfer oder Verbände. <i>Beispiel: „Wie einem aktuellen Bericht des Statistischen Bundesamtes zu entnehmen ist ...“</i>
6	Anonyme Quelle Die Informationsquelle für einen Beitrag wird nur angedeutet, kann jedoch nicht genau auf Basis des Beitrags identifiziert werden. <i>Beispiel: „Aus wohlunterrichteten Kreisen geht hervor ...“</i>
99	Keine Quelle erkennbar

Quelle eines Beitrags 2 (V10_quelle2)

Codieranweisung:	Diese Variable verschlüsselt die zweite genannte Quelle eines Beitrags. Dies kann ein Kürzel vor dem Beitrag, eine im Text genannte Quelle oder eine am Ende aufgeführte Quelle sein. Ist keine Quelle erkennbar, wird Code 99 vergeben.
-------------------------	--

Schlüsselplan:

1	Eigenes Medium Informationsquelle für den Beitrag ist die vorausgegangene Berichterstattung des Mediums, in dem der Beitrag erscheint. <i>Beispiel: „Wie wir gestern berichteten ...“</i>
2	Nachrichtenagentur Informationsquelle für den Beitrag ist eine Nachrichtenagentur, die häufig durch ein Kürzel zu Beginn oder am Ende eines Beitrags kenntlich gemacht wird. <i>Beispiel: dpa, AP, Reuters, AFP, ddp, Xinhua ...</i>

3	Anderes Medium Informationsquelle für den Beitrag ist die Berichterstattung in einem anderen Medium. <i>Beispiel: „Wie der Stern in seiner letzten Ausgabe berichtete ...“</i>
4	Jugendamt Informationsquelle für den Beitrag sind Pressemitteilungen, Pressekonferenzen oder allgemein Aussagen der Jugendämter. Darüber hinaus können auch auf Initiative des Mediums eingeholte Statements des Jugendamtes als Quelle eines Beitrags dienen. <i>Beispiel: „Wie der Sprecher des Jugendamtes Dresden bekannt gab ...“</i>
5	Andere Quelle Informationsquelle für den Beitrag sind andere Akteure wie Behörden, Politiker/innen, Wissenschaftler/innen, Zeuginnen und Zeugen, Opfer oder Verbände. <i>Beispiel: „Wie einem aktuellen Bericht des Statistischen Bundesamtes zu entnehmen ist ...“</i>
6	Anonyme Quelle Die Informationsquelle für einen Beitrag wird nur angedeutet, kann jedoch nicht genau auf Basis des Beitrags identifiziert werden. <i>Beispiel: „Aus wohlunterrichteten Kreisen geht hervor ...“</i>
99	Keine Quelle erkennbar

Stellenwert der Jugendämter im Beitrag (V11_stellenwertjä)

Codieranweisung:

Diese Variable erhebt, welchen Stellenwert die Jugendämter in einem Beitrag einnehmen. Der Stellenwert wird anhand des Umfangs der Berichterstattung über die Jugendämter gemessen.

Schlüsselplan:

1	Hoher Stellenwert der Jugendämter im Beitrag Die Jugendämter stellen den Schwerpunkt der Berichterstattung dar, die Hälfte oder mehr als die Hälfte des Beitrags thematisiert das Jugendamt.
2	Mittlerer Stellenwert der Jugendämter im Beitrag Die Jugendämter stellen einen Schwerpunkt des Beitrags dar. Mindestens 20 Prozent des Beitrags thematisieren das Jugendamt.
3	Niedriger Stellenwert der Jugendämter im Beitrag Die Jugendämter werden nur am Rande des Beitrags thematisiert und bilden keinen Schwerpunkt des Themas.

3. Inhaltliche Kategorien

Thema des Beitrags

Thema des Beitrags	
Codieranweisung:	<p>Hier wird der inhaltliche Schwerpunkt (bzw. die inhaltlichen Schwerpunkte) eines Beitrags codiert. Es können bis zu drei Themen codiert werden. Treten mehrere Themen auf, wird zunächst das Thema codiert, das als erstes Thema genannt wird. Enthält ein Beitrag nur einen thematischen Schwerpunkt bzw. nur zwei thematische Schwerpunkte, werden für die V13 und V14 bzw. die Variablen V_13 und V_14 der Code 99 vergeben.</p> <p>Beinhaltet ein Beitrag mehr als drei Themenschwerpunkte, werden nur die drei ersten, im Beitrag auftretenden Themenschwerpunkte erfasst. Die Themenanalyse beginnt mit der Überschrift des Beitrages. Die Themen werden in der Reihenfolge codiert, in der sie im Beitrag auftreten.</p>

Thema 1 (V12_thema1)	
Codieranweisung:	<p>Die Variable ‚Thema 1‘ dient der Codierung des erstgenannten Themas eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 1: Thema“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Die Codierer/innen verschlüsseln Themen so detailliert wie möglich.</p>

Charakterisierung weiterer Einzelfälle 1 (V12a_einzelfall1)	
Codieranweisung:	<p>Wurde bei der Variable 12 der Code ‚7260‘ (‚weiterer Einzelfall‘) vergeben, wird der weitere Einzelfälle offen codiert. Die Codierer/innen tragen eine Kurzbeschreibung des Einzelfalls ein.</p> <p>Wurde für die Variable 12 der Code ‚7260‘ nicht vergeben, wird für diese Variable der Code 99 vergeben.</p>

Thema 2 (V13_thema2)	
Codieranweisung:	<p>Die Variable ‚Thema 2‘ dient der Codierung des zweiten genannten Themas eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 1: Thema“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Die Codierer/innen verschlüsseln Themen so detailliert wie möglich.</p> <p>Verfügt ein Beitrag nur über ein Thema, wird für die Variable ‚Thema 2‘ der Code 99 vergeben.</p>

Charakterisierung weiterer Einzelfälle 2 (V13a_einzelfall2)**Codieranweisung:**

Wird bei der Variable 13 der Code ‚7260‘ (‚weiterer Einzelfall‘) vergeben, wird der weitere Einzelfälle offen codiert. Die Codierer/innen tragen eine Kurzbeschreibung des Einzelfalls ein.

Wurde für die Variable 13 der Code ‚7260‘ nicht vergeben, wird für diese Variable der Code 99 vergeben.

Thema 3 (V14_thema3)**Codieranweisung:**

Die Variable ‚Thema 3‘ dient der Codierung des dritten genannten Themas eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 1: Thema“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Die Codierer/innen verschlüsseln Themen so detailliert wie möglich.

Verfügt ein Beitrag nur über ein Thema oder zwei Themen, wird für die Variable „Thema 3“ der Code 99 vergeben.

Charakterisierung weiterer Einzelfälle 3 (V14a_einzelfall3)**Codieranweisung:**

Wird bei der Variable 14 der Code ‚7260‘ (‚weiterer Einzelfall‘) vergeben, wird der weitere Einzelfälle offen codiert. Die Codierer/innen tragen eine Kurzbeschreibung des Einzelfalls ein.

Wurde für die Variable 14 der Code ‚7260‘ nicht vergeben, wird für diese Variable der Code 99 vergeben.

Akteure des Beitrags**Akteure des Beitrags****Codieranweisung:**

Bei Akteuren eines Beitrags handelt es sich um Personen bzw. Personengruppen, die im Mittelpunkt eines Beitrags stehen. In einer kurzen Nachricht ist eine Person oder eine Personengruppe als Akteur zu codieren, wenn sie im mindestens einen Satz näher charakterisiert oder bewertet wird. In einem längeren Beitrag ist eine Person oder eine Personengruppe als Akteur zu codieren, wenn sie in mindestens zwei Sätzen näher charakterisiert oder bewertet wird. Werden Personen und Personengruppen lediglich genannt, ohne das weitere Informationen zu diesen Akteuren erfolgen, sind diese nicht als Akteur zu verschlüsseln.

Es können bis zu fünf Akteure verschlüsselt werden. Es werden die fünf erstgenannten Akteure im Text erfasst. Treten mehr als fünf Akteure auf, sind lediglich die ersten fünf Akteure im Beitrag zu codieren und alle weiteren Handlungsträger zu vernachlässigen. Treten weni-

	<p>ger als fünf Akteure auf, sind alle weiteren, für die Verschlüsselung der Akteure vorgesehenen Variablen mit dem Code 99 zu verschlüsseln.</p> <p>Alle Akteure werden so genau wie möglich erfasst. Nur wenn ein Akteur nicht genau zugeordnet werden kann, wählen die Codierer/innen die nächsthöhere Variablenausprägung aus.</p>
--	--

Akteur 1 (V15_akteur1)

Codieranweisung:	Die Variable ‚Akteur 1‘ dient der Codierung des erstgenannten Akteurs eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt.
-------------------------	--

Weiteres Jugendamt 1 (V15a_addja1)

Codieranweisung:	<p>Wird bei der Variable „Akteur 1“ der Code 1320 („weiteres Jugendamt“) vergeben, dann wird in dieser Kategorie offen codiert, welches Jugendamt im Beitrag thematisiert wird. Die Codierer/innen übernehmen dabei die Bezeichnung des jeweiligen Jugendamtes, die im Beitrag verwendet wird.</p> <p>Wurde bei der Kategorie „Akteur 1“ nicht der Code 1320 vergeben, wird diese Kategorie mit dem Code 99 codiert.</p>
-------------------------	--

Akteur 2 (V16_akteur2)

Codieranweisung:	Die Variable ‚Akteur 2‘ dient der Codierung des zweiten genannten Akteurs eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Wird nur ein Akteur im Beitrag thematisiert, wird bei dieser Variable der Code 99 vergeben.
-------------------------	--

Weiteres Jugendamt 2 (V16a_addja2)

Codieranweisung:	<p>Wird bei der Variable „Akteur 2“ der Code 1320 („weiteres Jugendamt“) vergeben, dann wird in dieser Kategorie offen codiert, welches Jugendamt im Beitrag thematisiert wird. Die Codierer/innen übernehmen dabei die Bezeichnung des jeweiligen Jugendamtes, die im Beitrag verwendet wird.</p> <p>Wurde bei der Kategorie „Akteur 2“ nicht der Code 1320 vergeben, wird diese Kategorie mit dem Code 99 codiert.</p>
-------------------------	--

Akteur 3 (V17_akteur3)**Codieranweisung:**

Die Variable ‚Akteur 3‘ dient der Codierung des dritten genannten Akteurs eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Werden weniger als drei Akteure im Beitrag thematisiert, wird bei dieser Variable der Code 99 vergeben.

Weiteres Jugendamt 3 (V17a_addja3)**Codieranweisung:**

Wird bei der Variable „Akteur 4“ der Code 1320 („weiteres Jugendamt“) vergeben, dann wird in dieser Kategorie offen codiert, welches Jugendamt im Beitrag thematisiert wird. Die Codierer/innen übernehmen dabei die Bezeichnung des jeweiligen Jugendamtes, die im Beitrag verwendet wird.

Wurde bei der Kategorie „Akteur 4“ nicht der Code 1320 vergeben, wird diese Kategorie mit dem Code 99 codiert.

Akteur 4 (V18_akteur4)**Codieranweisung:**

Die Variable ‚Akteur 4‘ dient der Codierung des vierten genannten Akteurs Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Werden weniger als vier Akteure im Beitrag thematisiert, wird bei dieser Variable der Code 99 vergeben.

Weiteres Jugendamt 4 (V18a_addja4)**Codieranweisung:**

Wird bei der Variable „Akteur 4“ der Code 1320 („weiteres Jugendamt“) vergeben, dann wird in dieser Kategorie offen codiert, welches Jugendamt im Beitrag thematisiert wird. Die Codierer/innen übernehmen dabei die Bezeichnung des jeweiligen Jugendamtes, die im Beitrag verwendet wird.

Wurde bei der Kategorie „Akteur 4“ nicht der Code 1320 vergeben, wird diese Kategorie mit dem Code 99 codiert.

Akteur 5 (V19_akteur5)**Codieranweisung:**

Die Variable ‚Akteur 5‘ dient der Codierung des fünften genannten Akteurs eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Werden weniger als vier Akteure im Beitrag thematisiert, wird bei dieser Variable der Code 99 vergeben.

Weiteres Jugendamt 5 (V19a_addja5)	
Codieranweisung:	<p>Wird bei der Variable „Akteur 5“ der Code 1320 („weiteres Jugendamt“) vergeben, dann wird in dieser Kategorie offen codiert, welches Jugendamt im Beitrag thematisiert wird. Die Codierer/innen übernehmen dabei die Bezeichnung des jeweiligen Jugendamtes, die im Beitrag verwendet wird.</p> <p>Wurde bei der Kategorie „Akteur 5“ nicht der Code 1320 vergeben, wird diese Kategorie mit dem Code 99 codiert.</p>

Reputation der Jugendämter

Bewertung der Arbeit und der Auftragserfüllung der Jugendämter	
Codieranweisung:	<p>Die folgenden Variablen messen, „wie gut Organisationen oder Institutionen dem Zweck dienen, für den sie geschaffen wurden oder wie gut eine Person die ihr zugewiesene Funktionsrolle ausfüllt“ (Eisenegger 2005, S. 38). Der Zweck und die Aufgaben der Jugendämter werden vor allem im Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJGH) definiert. Auf Basis des KJGH umfassen die Aufgaben der Jugendämter unter anderem die Jugendsozialarbeit, den erzieherischen Kinder- und Jugendschutz, die allgemeine Förderung der Erziehung in der Familie, Beratungs- und Unterstützungsangebote für Mütter und Väter in besonderen Lebenssituationen, die Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Tagespflege sowie die Hilfen zur Erziehung wie Erziehungsberatung, Sozialpädagogische Familienhilfe, Vollzeitpflege sowie Heimerziehung. Die folgenden Variablen erheben, inwiefern die Jugendämter diese auf Basis des KJGH definierten Aufgaben gut oder schlecht erfüllen.</p> <p>Darüber hinaus werden in diesen Variablen auch Aussagen berücksichtigt, die bewerten, inwiefern die Jugendämter die gesellschaftlichen Erwartungen an sie gut oder schlecht erfüllen. Diese Erwartungen können durch den Verfasser bzw. die Verfasserin des Beitrags aber auch durch direkte oder indirekte Zitate von Anspruchsgruppen benannt werden.</p> <p>Treten mehrere Bewertungen der Arbeit und der Auftragserfüllung der Jugendämter in einem Beitrag auf, wird nicht jede Bewertung einzeln codiert, sondern alle Aussagen zu einer Bewertung addiert.</p>

Bewertung der Informiertheit der Jugendämter (V20_repinfo)
Codieranweisung:

In dieser Variable wird erfasst, wie die Informiertheit der Mitarbeiter/innen der Jugendämter in einem konkreten Fall bewertet wird. Dies schließt Aussagen des Verfassers bzw. der Verfasserin sowie direkt oder indirekt zitierter Akteure zu den Informationen ein, die einem Jugendamt in einem konkreten Fall vorliegen, und wie das Jugendamt mit diesen Informationen umgeht.

Treten mehrere Bewertungen der Informiertheit der Jugendämter in einem Beitrag auf, wird nicht jede Bewertung einzeln codiert, sondern alle Aussagen zu einer Bewertung addiert. Aussagen können sich dabei auch auf mehrere konkrete Fälle in einem Beitrag beziehen.

Schlüsselplan:

1	<p>Positive Bewertung der Informiertheit der Jugendämter</p> <p>In einem Beitrag treten ausschließlich positive oder überwiegend positive Bewertungen der Informiertheit der Jugendämter sowie ihrer Mitarbeiter/innen auf. Dies schließt Aussagen dazu ein, dass Jugendämter umfassend informiert sind, dass Jugendämter gut mit vorliegenden Informationen umgehen sowie der Informationsfluss zwischen dem Jugendamt und anderen Akteuren (zum Beispiel Schulen, Polizei, Stadtverwaltung) gut funktioniert.</p> <p><i>Beispiel: „Durch eine schnelle Weitergabe von Akten und Gesprächsprotokollen lagen dem Jugendamt zum Zeitpunkt der Entscheidung alle relevanten Informationen vor.“</i></p>
2	<p>Ambivalente Bewertung der Informiertheit der Jugendämter</p> <p>In einem Beitrag treten sowohl positive als auch negative Bewertungen der Informiertheit der Jugendämter sowie ihrer Mitarbeiter/innen auf. Die Summe dieser positiven und negativen Aussagen ergibt eine ambivalente Bewertung der Informiertheit der Jugendämter sowie ihrer Mitarbeiter/innen.</p> <p><i>Beispiel: „Während der Gutachter dem Jugendamt einen guten Umgang mit den vorliegenden Informationen bescheinigt, werfen die Großeltern des kleinen Tom dem Jugendamt vor, die Informationen in den Akten unzureichend in die Entscheidungsfindung einbezogen zu haben.“</i></p>
3	<p>Negative Bewertung der Informiertheit der Jugendämter</p> <p>In einem Beitrag treten ausschließlich negative oder überwiegend negative Bewertungen der Informiertheit der Jugendämter sowie ihrer Mitarbeiter/innen auf. Dies schließt Aussagen dazu ein, dass Jugendämter nicht ausreichend informiert sind, dass Jugendämter informiert sind, aber diese Informationen nur unzureichend oder falsch nutzen, sowie der Informationsfluss zwischen dem Jugendamt und anderen Akteuren (zum Beispiel Schulen, Polizei, Stadtverwaltung) nicht gut funktioniert.</p> <p><i>Beispiel: „Obgleich dem Jugendamt im Fall Anna ausreichend Informationen zum Fehlverhalten der Pflegemutter vorlagen, hat es diese Informationen nicht genutzt, um das offensichtlich gefährdete Kind aus der Pflegefamilie zu nehmen.“</i></p>
99	<p>Keine Bewertung der Informiertheit der Jugendämter im Beitrag</p>

Bewertung des Handelns der Jugendämter (V21_rephandeln)	
Codieranweisung:	In dieser Variable wird erfasst, wie das Handeln der Jugendämter sowie ihrer Mitarbeiter/innen bewertet wird. Dies schließt Aussagen des Verfassers bzw. der Verfasserin sowie direkt oder indirekt zitierter Akteure zu den Handlungen des Jugendamtes sowie seiner Mitarbeiter/innen ein. Diese Bewertungen können sich auf das Handeln der Jugendämter in Einzelfällen sowie auf das Handeln der Jugendämter allgemein beziehen.
	Ausgenommen sind Bewertungen des Handelns im Hinblick auf den Umgang mit Informationen und den Informationsaustausch. Diese werden in der Variablen „Bewertung der Informiertheit der Jugendämter“ (V20) erfasst.
	Treten mehrere Bewertungen des Handelns der Jugendämter in einem Beitrag auf, wird nicht jede Bewertung einzeln codiert, sondern alle Aussagen zu einer Bewertung addiert. Aussagen können sich dabei auch auf mehrere konkrete Fälle in einem Beitrag beziehen.
Schlüsselplan:	
1	<p>Positive Bewertung des Handelns der Jugendämter</p> <p>In einem Beitrag treten ausschließlich positive oder überwiegend positive Bewertungen des Handelns der Jugendämter sowie ihrer Mitarbeiter/innen auf. Dies schließt Aussagen dazu ein, dass Jugendämter sowie ihre Mitarbeiter/innen richtig bzw. angemessen handeln, und dass die Jugendämter sowie ihre Mitarbeiter/innen rechtzeitig handeln.</p> <p><i>Beispiel: „Durch das schnelle und besonnene Eingreifen der Jugendamtsmitarbeiterin Bettina K. konnte das 9-jährige Mädchen rechtzeitig gerettet werden.“</i></p>
2	<p>Ambivalente Bewertung des Handelns der Jugendämter</p> <p>In einem Beitrag treten sowohl positive als auch negative Bewertungen des Handelns der Jugendämter sowie ihrer Mitarbeiter/innen auf. Die Summe dieser positiven und negativen Aussagen ergibt eine ambivalente Bewertung des Handelns der Jugendämter sowie ihrer Mitarbeiter/innen.</p> <p><i>Beispiel: „Über die Richtigkeit der Inobhutnahme des Jugendamtes herrscht indes Uneinigkeit: Während die Schulleiterin den Schritt als ‚angemessene Entscheidung‘ begrüßt, kritisiert die Klassenlehrerin die Entscheidung des Jugendamtes als ‚zu verfrüht‘.“</i></p>
3	<p>Negative Bewertung des Handelns der Jugendämter</p> <p>In einem Beitrag treten ausschließlich negative oder überwiegend negative Bewertungen des Handelns der Jugendämter sowie ihrer Mitarbeiter/innen auf. Dies schließt Aussagen dazu ein, dass Jugendämter sowie ihre Mitarbeiter/innen falsch oder unangemessen handeln sowie zu früh oder zu spät handeln.</p> <p><i>Beispiel: „Die Erziehungsexpertin beklagt, dass das Kind in diesem Fall viel zu früh und ohne alle relevanten Entscheidungskriterien beachtet zu haben, aus der Familie genommen wurde.“</i></p>

Fortsetzung Bewertung des Handelns der Jugendämter (V21_rephandeln)

99	Keine Bewertung des Handelns der Jugendämter im Beitrag
----	--

Bewertung der Fachkompetenz der Mitarbeiter/innen der Jugendämter (V22_repfach)**Codieranweisung:**

In dieser Variable wird erfasst, wie die Fachkompetenz der Mitarbeiter/innen in Jugendämtern bewertet wird. Dies schließt Aussagen des Verfassers bzw. der Verfasserin sowie direkt oder indirekt zitierter Akteure zur Aus- und Weiterbildung der Jugendamtsmitarbeiter/innen sowie ihrer beruflichen Erfahrung ein. Diese Bewertungen können sich auf die Fachkompetenz im Hinblick auf Einzelfälle sowie auf die Fachkompetenz der Mitarbeiter/innen in Jugendämtern allgemein beziehen.

Treten mehrere Bewertungen der Fachkompetenz der Mitarbeiter/innen in Jugendämtern in einem Beitrag auf, wird nicht jede Bewertung einzeln codiert, sondern alle Aussagen zu einer Bewertung addiert. Aussagen können sich dabei auch auf mehrere konkrete Fälle in einem Beitrag beziehen.

Schlüsselplan:

1

Positive Bewertung der Fachkompetenz der Mitarbeiter/innen in Jugendämtern

In einem Beitrag treten ausschließlich positive oder überwiegend positive Bewertungen der Fachkompetenz der Mitarbeiter/innen in Jugendämtern auf. Dies schließt Aussagen dazu ein, dass Mitarbeiter/innen über ausreichend fachliche Kompetenzen für die Bearbeitung einzelner Fälle oder die Aufgabenerfüllung der Jugendämter allgemein besitzen, dass sie gut ausgebildet sind und über ausreichend Berufserfahrung verfügen. Als positive Bewertung werden auch Aussagen zu geplanten Weiterqualifikationsmaßnahmen aufgenommen.

Beispiel: „Eine von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter in Auftrag gegebene Studie hat gezeigt, dass die Ausgaben für die Weiterbildung der Mitarbeiter/innen der Jugendämter in den letzten fünf Jahren um 15% gestiegen sind.“

2

Ambivalente Bewertung der Fachkompetenz der Mitarbeiter/innen in Jugendämtern

In einem Beitrag treten sowohl positive als auch negative Bewertungen der Fachkompetenz der Mitarbeiter/innen in Jugendämtern auf. Die Summe dieser positiven und negativen Aussagen ergibt eine ambivalente Bewertung der Fachkompetenz der Jugendämter.

Beispiel: „Während die Untersuchungskommission lobt, dass die Mitarbeiter/innen des Jugendamtes zu einem Großteil über eine umfassende universitäre Ausbildung verfügt, kritisiert die Kommission auch, dass viele Mitarbeiter/innen kaum über die nötige Berufserfahrung verfügen, die bei Entscheidungen in konkreten Einzelfällen unabdingbar sei.“

3	<p>Negative Bewertung der Fachkompetenz der Mitarbeiter/innen in Jugendämtern</p> <p>In einem Beitrag treten ausschließlich negative oder überwiegend negative Bewertungen der Fachkompetenz der Mitarbeiter/innen in Jugendämtern auf. Dies schließt Aussagen dazu ein, dass Mitarbeiter/innen nicht über ausreichend fachliche Kompetenzen für die Bearbeitung einzelner Fälle oder die Aufgabenerfüllung der Jugendämter allgemein besitzen, dass sie schlecht oder nicht ausreichend ausgebildet sind und über zu geringe Berufserfahrung verfügen. Negative Bewertungen schließen auch Aussagen ein, die thematisieren, dass keine finanziellen Mittel für die Weiterqualifikation von Mitarbeiter/innen in Jugendämtern zur Verfügung gestellt werden.</p> <p>Dieser Code wird auch dann vergeben, wenn Mitarbeiter/innen des Jugendamtes selbst angeben, zu wenig Fachkompetenz zu besitzen.</p> <p><i>Beispiel: „Die Angehörigen des kleinen Jungen zeigen sich entrüstet. Gegenüber der BILD-Zeitung sagten sie, dass das Unglück hätte verhindert werden können, wenn der zuständige Mitarbeiter des Jugendamtes mehr Kenntnisse über die Auswirkungen der Drogenabhängigkeit des Vaters gehabt hätte. Die mangelnde Kompetenz des Mitarbeiters habe so entscheidend zur Notlage des Jungen beigetragen.“</i></p>
99	<p>Keine Bewertung der Fachkompetenz der Jugendämter im Beitrag</p>

Bewertung der Effizienz der Jugendämter (V23_repeffizienz)

<p>Codieranweisung:</p>	<p>In dieser Variable wird erfasst, wie die Effizienz der einzelnen Mitarbeiter/innen in Jugendämtern und/oder des Jugendamtes als Organisation bewertet wird. Dies schließt Aussagen des Verfassers bzw. der Verfasserin sowie direkt oder indirekt zitierter Akteure ein, die bewerten, wie die Jugendämter personell, finanziell und/oder technisch ausgestattet sind. Darüber hinaus werden auch Aussagen einbezogen, die bewerten, wie gut oder schlecht die Jugendämter sowie ihre Mitarbeiter/innen diese Ausstattung einsetzen.</p> <p>Diese Bewertungen können sich auf konkrete Einzelfälle sowie auf die Effizienz der Mitarbeiter/innen in Jugendämtern sowie dem Jugendamt als Organisation allgemein beziehen.</p> <p>Treten mehrere Bewertungen der Effizienz in einem Beitrag auf, wird nicht jede Bewertung einzeln codiert, sondern alle Aussagen zu einer Bewertung addiert. Aussagen können sich dabei auch auf mehrere konkrete Fälle in einem Beitrag beziehen.</p>
--------------------------------	---

Schlüsselplan:

1	<p>Positive Bewertung der Effizienz der Jugendämter</p> <p>In einem Beitrag treten ausschließlich positive oder überwiegend positive Bewertungen der Effizienz der Jugendämter sowie ihrer Mitarbeiter/innen auf. Dies schließt Aussagen dazu ein, dass die Jugendämter über ausreichend Personal sowie finanzielle Mittel sowie eine gute technische Ausstattung verfügen und/oder diese effizient für die Erreichung ihrer Ziele einsetzen (Mittel werden beispielsweise sinnvoll eingesetzt, Mitarbeiter/innen ergänzen sich und es treten keine Doppelungen auf, techni-</p>
---	---

	<p>sche Ressourcen wie zum Beispiel Mobiltelefone werden sinnvoll zur Kommunikation mit Kolleg/innen oder Anspruchsgruppen genutzt). Hier werden auch Aussagen berücksichtigt, die den Ausbau von Ressourcen und Ausstattung sowie eine Verbesserung der Ressourcennutzung thematisieren.</p> <p><i>Beispiel: „Die Stadt Leipzig hat für das Jahr 2014 eine Erhöhung der Zuwendung für das Jugendamt um 5% bekannt gegeben.“</i></p>
2	<p>Ambivalente Bewertung der Effizienz der Jugendämter</p> <p>In einem Beitrag treten sowohl positive als auch negative Bewertungen der Effizienz der Jugendämter sowie ihrer Mitarbeiter/innen auf. Die Summe dieser positiven und negativen Aussagen ergibt eine ambivalente Bewertung der Effizienz der Jugendämter.</p> <p><i>Beispiel: „So ist zu resümieren, dass das örtliche Jugendamt zwar mit der Einrichtung eines Facebook-Profiles mit der Zeit geht, diesen Kommunikationskanal bislang jedoch kaum nutzt, um mit den Bürgern der Stadt zu diskutieren und Fragen zu beantworten.“</i></p>
3	<p>Negative Bewertung der Effizienz der Jugendämter</p> <p>In einem Beitrag treten ausschließlich negative oder überwiegend negative Bewertungen der Effizienz der Jugendämter sowie ihrer Mitarbeiter/innen auf. Dies schließt Aussagen dazu ein, dass die Jugendämter über zu wenig Personal sowie zu wenig finanzielle Mittel sowie eine unzureichende technische Ausstattung verfügen und/oder diese nicht effizient für die Erreichung ihrer Ziele einsetzen (Mittel werden beispielsweise an falscher Stelle eingesetzt, es werden zu viele oder zu wenige Mitarbeiter/innen für einen konkreten Fall eingesetzt, Mitarbeiter/innen können nicht mit technischen Ressourcen wie zum Beispiel mobilen Endgeräten umgehen). Hier werden auch Aussagen berücksichtigt, die den Abbau von Ressourcen thematisieren.</p> <p><i>Beispiel: „Dieser Fall zeigt, dass die Arbeitsbelastung des Jugendamtes auf viel zu wenigen Schultern verteilt ist. Der eklatante Personalmangel ist ein Hauptgrund für die emotionale Belastung der Mitarbeiter/innen.“</i></p>
99	<p>Keine Bewertung der Effizienz der Jugendämter im Beitrag</p>

Bewertung des Entscheidungsspielraums der Mitarbeiter/innen der Jugendämter (V24_repentscheidung)

Codieranweisung:	<p>In dieser Variable wird erfasst, wie der Entscheidungsspielraum der einzelnen Mitarbeiter/innen in Jugendämtern und/oder des Jugendamtes als Organisation bewertet wird. Dies schließt Aussagen des Verfassers bzw. der Verfasserin sowie direkt oder indirekt zitierter Akteure ein, die bewerten, über wie viel Macht und Entscheidungsspielraum die einzelnen Mitarbeiter/innen und/oder das Jugendamt als Organisation verfügen. Diese Bewertungen können sich auf den Entscheidungsspielraum im Hinblick auf konkrete Einzelfälle sowie auf den Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter/innen in Jugendämtern sowie des Jugendamtes als Organisation allgemein beziehen.</p>
-------------------------	---

	Treten mehrere Bewertungen des Entscheidungsspielraums in einem Beitrag auf, wird nicht jede Bewertung einzeln codiert, sondern alle Aussagen zu einer Bewertung addiert. Aussagen können sich dabei auch auf mehrere konkrete Fälle in einem Beitrag beziehen.
--	---

Schlüsselplan:

1	<p>Zu viel Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter/innen in Jugendämtern/der Jugendämter</p> <p>In einem Beitrag treten ausschließlich oder überwiegend Aussagen auf, dass einzelne Mitarbeiter/innen oder das Jugendamt als Organisation über zu viel Macht bzw. Entscheidungskompetenz verfügen. Im Hinblick auf einzelne Mitarbeiter/innen schließt das Aussagen ein, dass sie in einem konkreten Einzelfall oder allgemein zu viel Macht oder Spielraum bei Entscheidung haben und sich zu wenig durch andere Mitarbeiter/innen oder Instanzen abstimmen. Diese Variablenausprägung schließt auch Aussagen ein, dass die Entscheidungen von Mitarbeiter/innen in zu geringem Maße kontrolliert werden oder falsche Entscheidungen auf Basis fehlender Kontrollinstanzen zustande kommen.</p> <p>Im Hinblick auf das Jugendamt als Organisation werden alle Aussagen berücksichtigt, die fehlende Kontrollinstanzen oder Abstimmungsprozesse mit anderen Organisationen, zum Beispiel Behörden, thematisieren.</p> <p><i>Beispiel: „Die Ereignisse im Rhein-Sieg-Kreis machen deutlich, dass die Sachbearbeiter im Jugendamt wichtige Entscheidungen häufig allein schultern müssen, ohne dass sie dabei die nötige Unterstützung und Steuerung von übergeordneten Stellen erhalten.“</i></p>
2	<p>Ambivalente Bewertung des Entscheidungsspielraums der Mitarbeiter/innen in Jugendämtern/der Jugendämter</p> <p>In einem Beitrag treten sowohl Aussagen auf, dass das Jugendamt oder seine Mitarbeiter/innen zu viel Entscheidungsspielraum besitzt als auch zu wenig Entscheidungsspielraum besitzen. Der Code 2 wird auch dann vergeben, wenn ein Beitrag Aussagen enthält, dass ein Jugendamt oder seine Mitarbeiter/innen über ausreichend Entscheidungsspielraum verfügen, ohne dass zusätzliche Kontrollinstanzen benötigt werden.</p> <p><i>Beispiel: „Der Jugendhilfeausschuss gab zu Protokoll, dass die Einrichtung weiterer Kontrollinstanzen bei Einzelfallentscheidungen des Jugendamtes nicht vonnöten sei. Die derzeitigen Abstimmungsprozesse funktionieren reibungslos und sichern die Handlungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter/innen.“</i></p>
3	<p>Zu wenig Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter/innen in Jugendämtern/der Jugendämter</p> <p>In einem Beitrag treten ausschließlich oder überwiegend Aussagen auf, dass einzelne Mitarbeiter/innen oder das Jugendamt als Organisation über zu wenig Macht bzw. Entscheidungskompetenz verfügen. Im Hinblick auf einzelne Mitarbeiter/innen schließt das Aussagen ein, dass sie in einem konkreten Einzelfall oder allgemein zu wenig Macht oder Spielraum bei Entscheidung haben und der Handlungsspielraum durch die Abstimmung mit anderen Mitarbeiter/innen oder Instanzen eingeschränkt wird. Diese Variablenausprägung schließt auch Aussagen ein, dass Kontrollinstanzen einzelne Mitarbeiter/innen einschränken und so nicht schnell genug handeln lassen.</p>

	<p>Im Hinblick auf das Jugendamt als Organisation werden alle Aussagen berücksichtigt, die Kontrollinstanzen oder Abstimmungsprozesse mit anderen Organisationen, zum Beispiel Behörden, thematisieren, die den Handlungsspielraum des Jugendamtes als Organisation einschränken.</p> <p><i>Beispiel: „Renate K., Sachbearbeiterin des zuständigen Jugendamtes, beklagt, dass Entscheidungen erst mit vielen Stellen abgestimmt werden müssen, ehe sie grünes Licht für diese Entscheidung erhalte. Dies mache schnelles Eingreifen oft nur schwer möglich.“</i></p>
99	Keine Bewertung des Entscheidungsspielraums der Jugendämter im Beitrag

Expressive Reputation der Jugendämter (V25_exrep)

Codieranweisung:	<p>Die expressive Reputation charakterisiert die emotionale Attraktivität der Jugendämter und beschreibt, inwieweit sich das Jugendamt von anderen Akteuren abhebt. Die expressive Reputation der Jugendämter beschreibt, inwieweit sich Personen oder Personengruppen mit dem Jugendamt identifizieren können, wie sympathisch bzw. unsympathisch das Jugendamt (im Vergleich zu anderen Akteuren) auf Personen wirkt bzw. wie viel Vertrauen Personen und Personengruppen dem Jugendamt entgegenbringen. Im Fokus steht dabei der subjektive Eindruck einer Person.</p> <p>Es werden sowohl Aussagen zur expressiven Reputation des Verfassers bzw. der Verfasserin als auch direkt oder indirekt zitierter Akteure berücksichtigt. Diese Aussagen können sich auf einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter und/oder auf das Jugendamt als Organisation beziehen.</p>
-------------------------	---

Schlüsselplan:

1	<p>Positive expressive Reputation</p> <p><i>Beispiel: „Die Kindergärtnerin Frau Müller gibt an, dass sie stolz auf die Arbeit ihrer Kolleginnen und Kollegen im Jugendamt ist. ‚Ihnen gebührt eine Menge Anerkennung‘, sagt sie im Gespräch mit der FAZ.“</i></p>
2	<p>Ambivalente expressive Reputation</p> <p><i>Beispiel: „Eine gestern veröffentlichte Umfrage der Stadt Bremen zeigt, dass das Jugendamt Bremen in den vergangenen fünf Jahren an Ansehen bei den Bürgern der Stadt gewonnen hat. 63% (im Vergleich zu 56% im Jahr 2008) gaben an, dass sie sich mit dem Jugendamt identifizieren können. Nichtsdestotrotz liegen die Jugendämter damit noch immer hinter der Polizei und den Kindergärten, mit denen sich jeweils mehr als 75% der befragten Leute identifizieren können.“</i></p>
3	<p>Negative expressive Reputation</p> <p><i>Beispiel: „Im Vergleich zur Polizei und der Schule wird das Jugendamt von den Bürgern der Stadt nur selten als helfende Hand bei familiären Problemen wahrgenommen.“</i></p>

Fortsetzung Expressive Reputation der Jugendämter (V25_exrep)

99	Keine Beschreibung der expressiven Reputation
----	---

Rolle der Jugendämter

Rolle der Jugendämter	
Codieranweisung:	<p>Die folgenden Variablen erfassen, in welcher Rolle die Jugendämter in einem Beitrag dargestellt werden. Es wird dabei zwischen aktiven Rollen und passiven Rollen unterschieden. Zu den aktiven Rollen zählen unter anderem die Rolle der Helfenden, der Experten oder die Rolle des Anklägers. Zu den passiven Rollen zählen unter anderem die Rolle des Opfers und die Rolle des Beschuldigten. Als Beschuldigte können Jugendämter sowohl auftreten, wenn sie – in den Augen des Verfassers bzw. der Verfasserin oder im Beitrag (indirekt) zitierter Akteure – falsch handeln als auch Handlungen unterlassen.</p> <p>Bei der Codierung wird unterschieden, ob einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter in einer Rolle dargestellt werden (Code 1) oder das Jugendamt als Organisation (wenn allgemein von ‚dem Jugendamt‘ oder ‚den Jugendämtern‘ die Rede ist) in einer Rolle dargestellt wird (Code 2). Werden weder das Jugendamt als Organisation noch einzelne Mitarbeiter/innen in einer Rolle dargestellt, wird der Code 99 vergeben.</p> <p>Ein Akteur kann in einem Beitrag mehrere Rollen einnehmen. Die möglichen Rollen der Jugendämter werden dichotom in einzelnen Variablen codiert.</p>

Rolle der Helfenden (V26_rollehelfer)

Codieranweisung:	Die Variable „Rolle der Helfenden“ erhebt, ob der Beitrag das Jugendamt als Organisation oder einzelne Mitarbeiter/innen als Unterstützende von Anspruchsgruppen darstellt.
Beispiel:	„Frau Müller vom Jugendamt hat in der Schule eine Projektarbeit zum Thema Mobbing angeregt. Sie unterstützt Schüler, die von Mobbing betroffen sind.“

Schlüsselplan:

1	Einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter werden in der Rolle der Helfenden dargestellt.
---	---

2	Jugendämter als Organisationen werden in der Rolle der Helfenden dargestellt.
3	Sowohl einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter als auch das Jugendamt als Organisation werden in der Rolle der Helfenden dargestellt. (Diese Kategorie wird auch dann codiert, wenn nicht klar ersichtlich ist, ob einzelne Mitarbeiter/innen oder die Organisation als Ganzes in einer Rolle dargestellt werden)
99	Weder einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter noch das Jugendamt als Organisation werden in der Rolle des Helfers dargestellt.

Rolle der Experten, die von einem konkreten Fall betroffen sind (V27_rolleexpin)

Codieranweisung:	<p>Expert/innen sind Sachverständige, die überdurchschnittliches Wissen in einem bestimmten Bereich verfügen. Dies umfasst sowohl theoretisches Wissen als auch praktisches Handlungswissen. Mitarbeiter/innen des Jugendwissens verfügen über überdurchschnittliches Wissen in den Bereichen Familie sowie Kinder- und Jugendhilfe.</p> <p>In der Rolle der Experten treten Mitarbeiter/innen des Jugendamtes dann auf, wenn sie (indirekt) zur Analyse, Bewertung oder Erklärung eines bestimmten Sachverhaltes zitiert werden, von dem sie selbst betroffen sind. Zudem werden sie auch dann als Experten codiert, wenn sie in einem Beitrag explizit als Experten in einem Sachverhalt bezeichnet werden, von dem sie selbst betroffen sind.</p>
Beispiel:	<p>„Für Frau Müller, die Jugendamtsmitarbeiterin, die für den kleinen Leon zuständig ist, ist „das ein großer Erfolg“. In einem Interview erläutert sie die aktuelle Statistik zu Inobhutnahmen der Jugendämter im Bundesland Nordrhein-Westfalen.“</p>

Schlüsselplan:

1	Einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter werden in der Rolle der Experten dargestellt.
2	Jugendämter als Organisationen werden in der Rolle der Experten dargestellt.
3	Sowohl einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter als auch das Jugendamt als Organisation werden in der Rolle der Experten dargestellt. (Diese Kategorie wird auch dann codiert, wenn nicht klar ersichtlich ist, ob einzelne Mitarbeiter/innen oder die Organisation als Ganzes in einer Rolle dargestellt werden)
99	Weder einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter noch das Jugendamt als Organisation werden in der Rolle der Experten dargestellt.

Rolle der externen Experten (V28_rolleexpex)

Codieranweisung:	<p>Expert/innen sind Sachverständige, die überdurchschnittliches Wissen in einem bestimmten Bereich verfügen. Dies umfasst sowohl theoretisches Wissen als auch praktisches Handlungswissen. Mitarbeiter/innen des Jugendwissens verfügen über überdurchschnittli-</p>
-------------------------	--

	<p>ches Wissen in den Bereichen Familie sowie Kinder- und Jugendhilfe.</p> <p>In der Rolle der externen Experten treten Mitarbeiter/innen des Jugendamtes dann auf, wenn sie (indirekt) zur Analyse, Bewertung oder Erklärung eines bestimmten Sachverhaltes zitiert werden, von dem sie <u>nicht</u> selbst betroffen sind. Sie werden auch dann als externe Experten codiert, wenn sie in einem Beitrag explizit als Experten in einem Sachverhalt bezeichnet werden, von dem sie nicht selbst betroffen sind. Jugendämter und ihre Mitarbeiter/innen treten auch dann als externe Experten auf, wenn sie allgemeine Aussagen zu Familie, Kinder- und Jugendhilfe treffen.</p>
Beispiel:	„Hans Herrmann, Leiter des Jugendamtes Dortmund, erläutert die aktuelle Statistik zu Inobhutnahmen der Jugendämter in Deutschland.“

Schlüsselplan:

1	Einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter werden in der Rolle der Experten dargestellt.
2	Jugendämter als Organisationen werden in der Rolle der Experten dargestellt.
3	Sowohl einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter als auch das Jugendamt als Organisation werden in der Rolle der Experten dargestellt. (Diese Kategorie wird auch dann codiert, wenn nicht klar ersichtlich ist, ob einzelne Mitarbeiter/innen oder die Organisation als Ganzes in einer Rolle dargestellt werden)
99	Weder einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter noch das Jugendamt als Organisation werden in der Rolle der Experten dargestellt.

Rolle der Beschuldigten – aktiv (V29_rolleschuldaktiv)

Codieranweisung:	<p>In der Rolle der Beschuldigten treten Mitarbeiter/innen des Jugendamtes oder das Jugendamt als Organisation dann auf, wenn einzelnen Mitarbeiter/innen oder dem Jugendamt durch den Verfasser bzw. die Verfasserin oder im Beitrag (indirekt) zitierte Akteure vorgeworfen wird, falsch zu handeln. Dies kann einschließen, dass das Jugendamt und/oder seine Mitarbeiter/innen zu früh oder unangemessen handeln oder gehandelt haben.</p> <p>Die Rolle der Beschuldigten (aktiv) wird dann codiert, wenn der Beitrag Aussagen darüber enthält, dass die Jugendämter etwas getan haben, das zu negativen Folgen geführt hat.</p>
Beispiel:	„Der Elternverband beklagt, dass das Jugendamt das Kind zu früh und auf Grundlage unzureichender Informationen aus der Familie geholt habe.“

Schlüsselplan:

1	Einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter werden in der Rolle der Beschuldigten (aktiv) dargestellt.
2	Jugendämter als Organisationen werden in der Rolle der Beschuldigten (aktiv) dargestellt.
3	Sowohl einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter als auch das Jugendamt als Organisation werden in der Rolle des Beschuldigten (aktiv) dargestellt. (Diese Kategorie wird auch dann codiert, wenn nicht klar ersichtlich ist, ob einzelne Mitarbeiter/innen oder die Organisation als Ganzes in einer Rolle dargestellt werden)
99	Weder einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter noch das Jugendamt als Organisation werden in der Rolle des Beschuldigten (aktiv) dargestellt.

Rolle der Ankläger (V30_rolleankläger)

Codieranweisung:	In der Rolle der Ankläger treten Mitarbeiter/innen des Jugendamtes oder das Jugendamt als Organisation dann auf, wenn sie andere Akteure beschuldigen, etwas getan oder etwas unterlassen zu haben.
Beispiel:	<i>„Das Jugendamt beschuldigte den Schulleiter, das Jugendamt nicht rechtzeitig informiert zu haben.“</i>

Schlüsselplan:

1	Einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter werden in der Rolle der Ankläger dargestellt.
2	Jugendämter als Organisationen werden in der Rolle der Ankläger dargestellt.
3	Sowohl einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter als auch das Jugendamt als Organisation werden in der Rolle des Anklägers dargestellt. (Diese Kategorie wird auch dann codiert, wenn nicht klar ersichtlich ist, ob einzelne Mitarbeiter/innen oder die Organisation als Ganzes in einer Rolle dargestellt werden)
99	Weder einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter noch das Jugendamt als Organisation werden in der Rolle des Anklägers dargestellt.

Rolle der Beschuldigten – passiv (V31_rolleschuldpassiv)

Codieranweisung:	<p>In der Rolle der Beschuldigten treten Mitarbeiter/innen des Jugendamtes oder das Jugendamt als Organisation dann auf, wenn einzelnen Mitarbeiter/innen oder dem Jugendamt durch den Verfasser bzw. die Verfasserin oder im Beitrag (indirekt) zitierte Akteure vorgeworfen wird, relevante Handlungen unterlassen zu haben. Dies kann einschließen, dass das Jugendamt und/oder seine Mitarbeiter/innen zu spät oder gar nicht handeln oder gehandelt haben, obwohl Handlungsbedarf bestand.</p> <p>Die Rolle der Beschuldigten (passiv) wird dann codiert, wenn der Beitrag Aussagen darüber enthält, dass die Jugendämter etwas <u>nicht</u></p>
-------------------------	---

	getan haben, wodurch negative Folgen entstanden sind.
Beispiel:	<i>„Obgleich der kleine Junge bereits beim letzten Besuch des Jugendamtes Blessuren an Armen und Beinen aufwies, hat das Jugendamt nicht eingegriffen.“</i>

Schlüsselplan:

1	Einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter werden in der Rolle der Beschuldigten (passiv) dargestellt.
2	Jugendämter als Organisationen werden in der Rolle der Beschuldigten (passiv) dargestellt.
3	Sowohl einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter als auch das Jugendamt als Organisation werden in der Rolle des Beschuldigten (passiv) dargestellt. (Diese Kategorie wird auch dann codiert, wenn nicht klar ersichtlich ist, ob einzelne Mitarbeiter/innen oder die Organisation als Ganzes in einer Rolle dargestellt werden)
99	Weder einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter noch das Jugendamt als Organisation werden in der Rolle des Beschuldigten (passiv) dargestellt.

Rolle des Opfers (V32_rolleopfer)

Codieranweisung:	In der Rolle des Opfers treten einzelne Mitarbeiter/innen des Jugendamtes oder das Jugendamt als Organisation dann auf, wenn im Beitrag tätliche Angriffe auf Mitarbeiter/innen thematisiert werden. Darüber hinaus ist auch die Rolle des Opfers zu codieren, wenn im Beitrag thematisiert wird, dass dem Jugendamt als Organisation bzw. einzelnen Jugendamtsmitarbeiter/innen von Dritten immaterieller oder materieller Schaden zugefügt wird.
Beispiel:	<i>„Bei einem Hausbesuch in einer Pflegefamilie wurde ein Jugendamtsmitarbeiter vom Pflegevater angegriffen. Der Mitarbeiter des Jugendamtes wurde leicht verletzt und befindet sich nun in ärztlicher Behandlung.“</i>

Schlüsselplan:

1	Einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter werden in der Rolle des Opfers dargestellt.
2	Das Jugendamt als Organisation wird in der Rolle des Opfers dargestellt.
3	Sowohl einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter als auch das Jugendamt als Organisation werden in der Rolle des Opfers dargestellt. (Diese Kategorie wird auch dann codiert, wenn nicht klar ersichtlich ist, ob einzelne Mitarbeiter/innen oder die Organisation als Ganzes in einer Rolle dargestellt werden)
99	Weder einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter noch das Jugendamt als Organisation werden in der Rolle des Opfers dargestellt.

Anspruchsgruppen der Jugendämter

Anspruchsgruppen der Jugendämter	
Codieranweisung:	<p>Bei „Anspruchsgruppen der Jugendämter“ handelt es sich um alle internen und externen Personengruppen, die von den Handlungen der Jugendämter gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind. Darüber hinaus schließt der Begriff der Anspruchsgruppen der Jugendämter auch alle internen und externen Personengruppen ein, die auf die Jugendämter und ihr Handeln Einfluss nehmen.</p> <p>Es können bis zu fünf verschiedene Anspruchsgruppen codiert werden. Es werden die fünf erst genannten Anspruchsgruppen im Text erfasst. Treten mehr als fünf Anspruchsgruppen auf, sind lediglich die ersten fünf Anspruchsgruppen im Beitrag zu codieren und alle weiteren Handlungsträger zu vernachlässigen. Treten weniger als fünf Anspruchsgruppen auf, sind alle weiteren, für die Verschlüsselung der Anspruchsgruppen vorgesehenen Variablen mit dem Code 99 zu verschlüsseln.</p> <p>Alle Anspruchsgruppen werden so genau wie möglich erfasst. Nur wenn ein Akteur nicht genau zugeordnet werden kann, wählen die Codierer/innen die nächsthöhere Variablenausprägung aus.</p>
Anspruchsgruppe 1 (V33_anpruch1)	
Codieranweisung:	<p>Die Variable ‚Anspruchsgruppe 1‘ dient der Codierung der erstgenannten Anspruchsgruppe eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt.</p>
Anspruchsgruppe 2 (V34_anpruch2)	
Codieranweisung:	<p>Die Variable ‚Anspruchsgruppe 2‘ dient der Codierung der zweiten genannten Anspruchsgruppe eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Werden weniger als zwei Anspruchsgruppen im Beitrag thematisiert, wird bei dieser Variable der Code 99 vergeben.</p>
Anspruchsgruppe 3 (V35_anpruch3)	
Codieranweisung:	<p>Die Variable ‚Anspruchsgruppe 3‘ dient der Codierung der dritten genannten Anspruchsgruppe eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Werden weniger als drei Anspruchsgruppen im Beitrag thematisiert, wird der Code 99 vergeben.</p>

Anspruchsgruppe 4 (V36_anspruch4)	
Codieranweisung:	Die Variable ‚Anspruchsgruppe 4‘ dient der Codierung der vierten genannten Anspruchsgruppe eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Werden weniger als vier Anspruchsgruppen im Beitrag thematisiert, wird bei dieser Variable der Code 99 vergeben.
Anspruchsgruppe 5 (V37_anspruch5)	
Codieranweisung:	Die Variable ‚Anspruchsgruppe 5‘ dient der Codierung der fünften genannten Anspruchsgruppe eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Werden weniger als fünf Anspruchsgruppen im Beitrag thematisiert, wird bei dieser Variable der Code 99 vergeben.
Krise (V38_krise)	
Codieranweisung:	<p>Die Variable „Krise“ erhebt, ob die Jugendämter aus Sicht der medialen Berichterstattung in einem Krisenkontext dargestellt werden. Krisen von Jugendämtern werden „als hochgradig ambivalente Situationen, die mit geringer Wahrscheinlichkeit eintreten und potenziell schwere Folgen nach sich ziehen [verstanden]. Krisen gefährden aus Sicht zentraler Anspruchsgruppen die Entwicklungs- und/oder die Lebensfähigkeit von Organisationen und werden von Anspruchsgruppen und Organisationen als bedrohlich, negativ und belastend wahrgenommen. (...)“</p> <p>Krisensituationen sind zeitlich begrenzt und gekennzeichnet durch erhöhten wahrgenommenen Zeit-, Entscheidungs- und Handlungsdruck sowie die daraus resultierenden eingeschränkten kognitiven Kapazitäten zur Informationsverarbeitung (Pearson & Clair 1998; Schwarz 2010)“ (Schwarz/Löffelholz 2014).</p> <p>Werden die Jugendämter in einem Krisenkontext dargestellt, wird Code 1 vergeben. Werden sie nicht in einem Krisenkontext dargestellt, wird Code 2 vergeben.</p>
Schlüsselplan:	
1	<p>Jugendamt wird im Kontext einer Krise dargestellt.</p> <p>Wird ein Jugendamt beispielsweise mit dem Vorwurf konfrontiert, im Fall einer Kindeswohlgefährdung nicht rechtzeitig gehandelt zu haben oder wird durch Personalkürzungen in Frage gestellt, ob ein Jugendamt weiterhin seine Funktionen erfüllen könne, wird Code 1 vergeben.</p>

2	Jugendamt wird nicht im Kontext einer Krise dargestellt. Weist ein Beitrag beispielsweise auf Präventionsangebote eines Jugendamtes hin, wird Code 2 vergeben.
----------	--

FILTER: Die Variablen 39 bis 71 werden nur dann codiert, wenn bei Variable 34 ‚Krise‘ der Code 1 vergeben wurde. Wurde bei Variable 34 ‚Krise‘ der Code 2 vergeben, endet die Codierung für diesen Beitrag. Für alle folgenden Variablen wird jeweils der Code 99 vergeben.

Krisenphase

Krisenphase (V39_krisenphase)	
Codieranweisung:	<p>Diese Variable erfasst, in welcher Phase einer Krise das Jugendamt in einem Beitrag dargestellt wird. Es werden hierbei die akute Krisenphase sowie die Nachkrisenphase unterschieden.</p> <p>Die Variable Krisenphase bezieht sich immer auf das Ereignis bzw. die Stellungnahme, das bzw. die Anlass zur Berichterstattung gibt. Ist beispielsweise ein Todesfall vor zwei Jahren passiert und wird im Beitrag ein gerichtliches Gutachten zu diesem Fall vorgelegt, ist das Ereignis die Veröffentlichung dieses Gutachtens. Der Todesfall dient als Hintergrundinformation, um das gerichtliche Gutachten thematisch einordnen zu können.</p> <p>Im Zusammenhang mit einem konkreten Fall können auch mehrere akute Krisenphasen auftreten. Beispielsweise kann das Bekanntwerden einer Notsituation eines Kindes eine akute Krisenphase auslösen, auf die eine Nachkrisenphase folgt. Werden Mitarbeiter/innen des Jugendamtes in einem Gerichtsverfahren ein Jahr später beschuldigt, in dieser konkreten Notsituation Hilfe unterlassen zu haben, kann das Bekanntwerden dieser Anschuldigungen eine erneute akute Krisenphase auslösen.</p> <p>Ist keine Krisenphase erkennbar, wird Code 99 vergeben.</p>

Schlüsselplan:

1	Akute Krisenphase Eine Krise befindet sich dann in der akuten Phase, wenn die Krise von Personen außerhalb der Jugendämter wahrgenommen wird. Ein Beispiel für die akute Krisenphase ist das Bekanntwerden des Falls ‚Chantal‘ aus dem Jahr 2012. Die Massenmedien berichteten darüber, dass Chantal im Januar 2012 im Alter von 11 Jahren an einer Tablette der Heroin-Ersatzdroge Methadon starb, die die Pflegeeltern des Kindes in ihrer Wohnung in Hamburg aufbewahrt hatten.
2	Nachkrisenphase In der Nachkrisenphase ist die akute Krise überwunden. Ziel der Jugendämter ist es, in dieser Phase zu den eigentlichen Aufgaben und Zielen der Jugendämter zurückzu-

	<p>kehren sowie die externe Wahrnehmung der Jugendämter zu verbessern. In der Nachkrisenphase werden Krisen analysiert und Maßnahmen entwickelt, um Krisen in Zukunft zu vermeiden bzw. zukünftigen Krisen zu begegnen.</p> <p><i>Beispiel: Evaluation des Handelns der Jugendämter (z.B. Sachverständige/r beurteilt Handeln des Jugendamtes in Fall X; Jugendamt evaluiert, wertet Krisenfall aus; Diskussion von Strategien zur Vermeidung weiterer Krisen).</i></p>
99	Krisenphase nicht identifizierbar

Krisenursache

Krisenursache	
Codieranweisung:	<p>Die folgenden drei Variablen erfassen, was oder wer auf Basis der medialen Darstellung eine Krise ausgelöst oder intensiviert hat. Es wird zwischen internen und externen Krisenursachen unterschieden. Interne Krisenursachen sind auf das Handeln der Mitarbeiter/innen der Jugendämter, die Strukturen oder beispielsweise die Ressourcen der Jugendämter zurückzuführen. Externe Ursachen hingegen liegen außerhalb des Einflussbereiches der Jugendämter und sind beispielsweise auf andere Akteure oder gesellschaftliche Umstände zurückzuführen.</p> <p>Codiert werden ausschließlich die Ursachen, die von dem Verfasser bzw. der Verfasserin des Beitrags oder von (indirekt) im Beitrag zitierten Akteuren benannt werden. Die subjektive Einschätzung der Krisenursache durch die Codierer/innen ist nicht Gegenstand der Codierung.</p> <p><u>Achtung:</u> Die Zuschreibung von Ursachen und Verantwortung sind eng miteinander verbunden, jedoch muss ein Akteur oder ein Umstand, der als Krisenursache identifiziert wird, nicht gleichzeitig die Verantwortung für eine Krise tragen. Folglich werden die Ursache für eine Krise sowie die Zuschreibung von Verantwortung in diesem Codebuch getrennt erhoben.</p>

Krisenursache extern (gesellschaftliche Umstände) (V40_krisenursachegesell)	
Codieranweisung:	<p>Die Ursache der Krise ist nicht auf einen konkreten Akteur, sondern auf gesellschaftliche Umstände zurückzuführen. Dies schließt die soziale, politische und wirtschaftliche Situation eines Landes, einer Region oder einer Kommune ein. Darüber hinaus fallen hierunter gesellschaftspolitische Entwicklungen, aber auch kulturelle Besonderheiten oder Differenzen, die eine Krise auslösen oder intensivieren können.</p> <p>Werden im Beitrag durch den Verfasser bzw. die Verfasserin oder (indirekt) zitierte Akteure gesellschaftliche Umstände als</p>

	Krisenursache genannt, wird Code 1 vergeben. Erfolgt keine Nennung, wird Code 2 vergeben.
--	---

Schlüsselplan:

1	Gesellschaftliche Umstände werden als Krisenursache genannt.
2	Gesellschaftliche Umstände werden <u>nicht</u> als Krisenursache genannt.

Krisenursache extern (Handeln anderer Akteure) (V41_krisenursacheandere)

Codieranweisung:	<p>Die Ursache der Krise ist nicht auf die Jugendämter, sondern auf andere Akteure, beispielsweise Einrichtungen wie die Schule, ein Jugendheim oder medizinische Einrichtungen, zurückzuführen. Mögliche Auslöser der Krise sind das Handeln oder Nicht-Handeln dieser Akteure, fehlende finanzielle oder personelle Ressourcen oder fehlende Kommunikationsstrukturen dieser Akteure.</p> <p>Werden im Beitrag durch den Verfasser bzw. die Verfasserin oder (indirekt) zitierte Akteure das Handeln anderer Akteure als Krisenursache genannt, wird Code 1 vergeben. Erfolgt keine Nennung, wird Code 2 vergeben.</p>
-------------------------	--

Schlüsselplan:

1	Das Handeln anderer Akteure wird als Krisenursache genannt.
2	Das Handeln anderer Akteure wird <u>nicht</u> als Krisenursache genannt.

Krisenursache intern (V42_krisenursacheintern)

Codieranweisung:	<p>Die Ursache der Krise ist auf die Jugendämter und/oder ihre Mitarbeiter/innen zurückzuführen. Mögliche interne Ursachen sind Handlungen der Mitarbeiter/innen der Jugendämter, aber auch das Unterlassen bestimmter Handlungen, das zum Ausbruch oder zur Intensivierung einer Krise führen kann. Darüber hinaus können ebenso Strukturen oder fehlende personale und finanzielle Ressourcen der Jugendämter interne Ursachen für eine Krise sein.</p> <p>Wird im Beitrag durch den Verfasser bzw. die Verfasserin oder (indirekt) zitierte Akteure die Krisenursache auf die Jugendämter und/oder ihre Mitarbeiter/innen zurückgeführt, wird Code 1 vergeben. Wird sie nicht auf die Jugendämter und/oder ihre Mitarbeiter/innen zurückgeführt, wird Code 2 vergeben.</p>
-------------------------	---

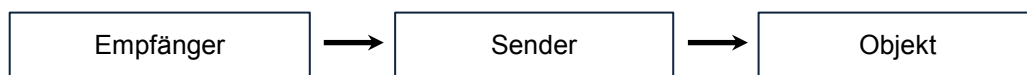
Schlüsselplan:

1	Die Krise wird auf die Jugendämter und/oder ihre Mitarbeiter/innen zurückgeführt.
2	Die Krise wird <u>nicht</u> auf die Jugendämter und/oder ihre Mitarbeiter/innen zurückgeführt.

Verantwortungszuschreibung durch Akteure

Die Verantwortungszuschreibung geht der Frage nach, wer von wem für was in einer Krise verantwortlich gemacht wird (vgl. Heider, 1958). Diese drei Elemente sollen im Codebuch separat erhoben werden: Für jede Verantwortungszuschreibung identifizieren die Codierer/innen die Sender einer Verantwortungszuschreibung, das Objekt der Verantwortungszuschreibung sowie die Empfänger der Verantwortungszuschreibung.

Abbildung 1: Triade Verantwortungszuschreibung



Verantwortungszuschreibung durch Akteure	
Codieranweisung:	<p>Die Sender von Verantwortungszuschreibungen bezeichnen Personen oder Personengruppen, die einem anderen Akteur die Verantwortung für eine Krise zuschreiben. Die Sender von Verantwortungszuschreibungen sind auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ zu codieren. Das Objekt einer Verantwortungszuschreibung bezeichnet die Krise, auf die sich eine Verantwortungszuschreibung bezieht. Das Objekt der Verantwortungszuschreibung wird auf Basis von „Schlüsselplan 3: Objekt der Verantwortungszuschreibung“ codiert. Die Empfänger von Verantwortungszuschreibungen sind die Personen bzw. Personengruppen, die für eine Krise verantwortlich gemacht werden. Die Empfänger von Verantwortungszuschreibungen werden auf Basis des Schlüsselplans „Akteure“ codiert.</p> <p>Es werden alle Verantwortungszuschreibungen im Beitrag erfasst, die durch den Verfasser bzw. die Verfasserin oder (indirekt) im Beitrag zitierte Akteure geäußert werden. Es werden dabei auch all jene Aussagen berücksichtigt, die nicht das Wort „Verantwortung“ beinhalten. Folgende Begriffe deuten unter anderem auf eine Verantwortungszuschreibung hin: Verantwortlichkeit, Rechenschaftspflicht, Schuld, Haftung, Pflicht, Verschulden, Fehlverhalten, Vergehen.</p> <p><u>Achtung:</u> Die Analyseeinheit ist nicht der Beitrag als Ganzes, sondern jede einzelne Aussage, die eine Verantwortungszuschreibung enthält. Dabei kann eine Aussage mehrere Empfänger einer Verantwortungszuschreibung enthalten. In diesem Falle werden für jeden Empfänger einer Verantwortungszuschreibung Sender, Objekt und Empfänger einer Verantwortungszuschreibung codiert.</p> <p>Die Codierung der Verantwortungszuschreibungen erfolgt in</p>

	der Reihenfolge, in der die Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auftreten. Es können bis zu 10 Verantwortungszuschreibungen pro Beitrag erfasst werden.
Beispiel:	<p><i>„Thomas Müller, Sprecher des Elternverbandes Hainichen, erklärt, dass die Schuld für das zu späte Eingreifen bei der wiederholten Misshandlung des 9-jährigen Tom nicht allein beim Jugendamt, sondern gleichermaßen bei der Polizei liegt.“</i></p> <p>In diesem Fall erfolgt eine Verantwortungszuschreibung gegenüber dem Jugendamt und der Polizei. In beiden Fällen ist der Sprecher des Elternverbandes Sender der Verantwortungszuschreibung. Diese beiden Verantwortungszuschreibungen werden separat codiert:</p> <p><u>Codierung Verantwortungszuschreibung 1:</u> Sender 1: Sprecher des Elternverbandes (Code 7100) Objekt 1: Tod des neunjährigen Tom (Code 5260) Empfänger 1: Jugendamt (Code 1100)</p> <p><u>Codierung Verantwortungszuschreibung:</u> Sender 2: Sprecher des Elternverbandes (Code 7100) Objekt 2: Tod des neunjährigen Tom (Code 5260) Empfänger 2: Polizei (Code 5100)</p> <p>Analog wird vorgegangen, wenn zwei unterschiedliche Sender der gleichen Person bzw. Personengruppe Verantwortung für ein bestimmtes Krisenobjekt zuschreiben.</p>

Sender 1 (V43a_sender1)

Codieranweisung:

Die Variable ‚Sender 1‘ dient der Codierung der Sender der ersten Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Tritt keine Verantwortungszuschreibung im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.

Objekt 1 (V43b_objekt1)

Codieranweisung:

Die Variable ‚Objekt 1‘ verschlüsselt das Objekt, auf das sich die erste Verantwortungszuschreibung bezieht. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 3: Objekt der Verantwortungszuschreibung“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Tritt keine Verantwortungszuschreibung im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.

Empfänger 1 (V43c_empf1)	
Codieranweisung:	Die Variable ‚Empfänger 1‘ dient der Codierung der Empfänger der ersten Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Tritt keine Verantwortungszuschreibung im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.
Sender 2 (V44a_sender2)	
Codieranweisung:	Die Variable ‚Sender 2‘ dient der Codierung der Sender der zweiten Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als zwei Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.
Objekt 2 (V44b_objekt2)	
Codieranweisung:	Die Variable ‚Objekt 2‘ verschlüsselt das Objekt, auf das sich die zweite Verantwortungszuschreibung bezieht. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 3: Objekt der Verantwortungszuschreibung“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als zwei Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.
Empfänger 2 (V44c_empf2)	
Codieranweisung:	Die Variable ‚Empfänger 2‘ dient der Codierung der Empfänger der zweiten Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als zwei Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.
Sender 3 (V45a_sender3)	
Codieranweisung:	Die Variable ‚Sender 3‘ dient der Codierung der Sender der dritten Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als drei Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.

Objekt 3 (V45b_objekt3)**Codieranweisung:**

Die Variable ‚Objekt 3‘ verschlüsselt das Objekt, auf das sich die dritte Verantwortungszuschreibung bezieht. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 3: Objekt der Verantwortungszuschreibung“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als drei Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.

Empfänger 3 (V45c_empf3)**Codieranweisung:**

Die Variable ‚Empfänger 3‘ dient der Codierung der Empfänger der dritten Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als drei Verantwortungszuschreibung im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.

Sender 4 (V46a_sender4)**Codieranweisung:**

Die Variable ‚Sender 4‘ dient der Codierung der Sender der vierten Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als vier Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.

Objekt 4 (V46b_objekt4)**Codieranweisung:**

Die Variable ‚Objekt 4‘ verschlüsselt das Objekt, auf das sich die vierte Verantwortungszuschreibung bezieht. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 3: Objekt der Verantwortungszuschreibung“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als vier Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.

Empfänger 4 (V46c_empf4)**Codieranweisung:**

Die Variable ‚Empfänger 4‘ dient der Codierung der Empfänger der vierten Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als vier Verantwortungszuschreibung im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.

Sender 5 (V47a_sender5)	
Codieranweisung:	Die Variable ‚Sender 5‘ dient der Codierung der Sender der fünften Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als fünf Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.
Objekt 5 (V47b_objekt5)	
Codieranweisung:	Die Variable ‚Objekt 5‘ verschlüsselt das Objekt, auf das sich die fünfte Verantwortungszuschreibung bezieht. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 3: Objekt der Verantwortungszuschreibung“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als fünf Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.
Empfänger 5 (V47c_empf5)	
Codieranweisung:	Die Variable ‚Empfänger 5‘ dient der Codierung der Empfänger der fünften Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als fünften Verantwortungszuschreibung im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.
Sender 6 (V48a_sender6)	
Codieranweisung:	Die Variable ‚Sender 6‘ dient der Codierung der Sender der sechsten Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als sechs Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.
Objekt 6 (V48b_objekt6)	
Codieranweisung:	Die Variable ‚Objekt 6‘ verschlüsselt das Objekt, auf das sich die sechste Verantwortungszuschreibung bezieht. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 3: Objekt der Verantwortungszuschreibung“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als sechs Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.

Empfänger 6 (V48c_empf6)**Codieranweisung:**

Die Variable ‚Empfänger 6‘ dient der Codierung der Empfänger der sechsten Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als sechs Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.

Sender 7 (V49a_sender7)**Codieranweisung:**

Die Variable ‚Sender 7‘ dient der Codierung der Sender der siebten Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als sieben Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.

Objekt 7 (V49b_objekt7)**Codieranweisung:**

Die Variable ‚Objekt 7‘ verschlüsselt das Objekt, auf das sich die siebte Verantwortungszuschreibung bezieht. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 3: Objekt der Verantwortungszuschreibung“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als sieben Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.

Empfänger 7 (V49c_empf7)**Codieranweisung:**

Die Variable ‚Empfänger 7‘ dient der Codierung der Empfänger der siebten Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als sieben Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.

Sender 8 (V50a_sender8)**Codieranweisung:**

Die Variable ‚Sender 8‘ dient der Codierung der Sender der achten Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als acht Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.

Objekt 8 (V50b_objekt8)	
Codieranweisung:	Die Variable ‚Objekt 8‘ verschlüsselt das Objekt, auf das sich die achte Verantwortungszuschreibung bezieht. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 3: Objekt der Verantwortungszuschreibung“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als acht Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.
Empfänger 8 (V50c_empf8)	
Codieranweisung:	Die Variable ‚Empfänger 8‘ dient der Codierung der Empfänger der achten Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als acht Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.
Sender 9 (V51a_sender9)	
Codieranweisung:	Die Variable ‚Sender 9‘ dient der Codierung der Sender der neunten Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als neun Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.
Objekt 9 (V51b_objekt9)	
Codieranweisung:	Die Variable ‚Objekt 9‘ verschlüsselt das Objekt, auf das sich die neunte Verantwortungszuschreibung bezieht. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 3: Objekt der Verantwortungszuschreibung“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als neun Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.
Empfänger 9 (V51c_empf9)	
Codieranweisung:	Die Variable ‚Empfänger 9‘ dient der Codierung der Empfänger der neunten Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als neun Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.

Sender 10 (V52a_sender10)**Codieranweisung:**

Die Variable ‚Sender 10‘ dient der Codierung der Sender der zehnten Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als zehn Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.

Objekt 10 (V52b_objekt10)**Codieranweisung:**

Die Variable ‚Objekt 10‘ verschlüsselt das Objekt, auf das sich die zehnte Verantwortungszuschreibung bezieht. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 3: Objekt der Verantwortungszuschreibung“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als zehn Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.

Empfänger 10 (V52c_empf10)**Codieranweisung:**

Die Variable ‚Empfänger 10‘ dient der Codierung der Empfänger der zehnten Verantwortungszuschreibung eines Beitrags. Der Code wird auf Basis von „Schlüsselplan 2: Akteure“ vergeben. Dieser Schlüsselplan ist am Ende des Codebuchs beigefügt. Treten weniger als zehn Verantwortungszuschreibungen im Beitrag auf, wird diese Variable mit dem Code 99 verschlüsselt.

Krisenkommunikationsstrategien der Jugendämter**Krisenkommunikationsstrategien der Jugendämter****Codieranweisung:**

Die Variablen V53 bis V64 erheben rhetorische Strategien der Jugendämter im Umgang mit Krisen. Die Codierer/innen erfassen jeweils, ob eine Krisenkommunikationsstrategie genannt wird oder nicht. Krisenkommunikationsstrategien können sowohl von Jugendämtern als Organisationen als auch von einzelnen Mitarbeiter/innen angewendet werden. Wird eine Krisenkommunikationsstrategie genannt, wird Code 1 vergeben, wird die jeweilige Strategie nicht genannt, wird Code 2 vergeben. Es können mehrere Krisenkommunikationsstrategien in einem Beitrag auftreten. Deshalb wird jede Krisenkommunikationsstrategie als jeweils eine Variable codiert.

Achtung: Zur Beurteilung, ob eine Krisenkommunikationsstrategie genannt wird, werden lediglich direkte Zitate

	der Jugendämter oder indirekt wiedergegebene Aussagen der Jugendämter herangezogen. Aussagen und Einschätzungen der Verfasser/innen sowie anderer Akteure werden nicht in der Codierung der Krisenkommunikationsstrategien der Jugendämter berücksichtigt.
--	--

Krisenkommunikationsstrategie Konfrontation (V53_konfrontation)

Codieranweisung:	Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie „Konfrontation“ konfrontieren die Jugendämter jene Personen und Organisationen, die auf die Existenz einer Krise oder auf Fehler der Jugendämter in einer Krise hinweisen. Diese Konfrontation kann Äußerungen der Kritik, verbale Angriffe oder zum Beispiel die Androhung juristischer Konsequenzen umfassen. Im Zuge dieser Krisenkommunikationsstrategie geben die Jugendämter in der Regel zusätzlich an, dass keine Krise existiere.
Beispiel:	<i>„Die Anschuldigung des Journalisten Thomas Müller, dass das Jugendamt seine gesetzlich definierten Aufgaben nicht sorgfältig erfüllt habe, ist nicht haltbar. Wir prüfen derzeit rechtliche Schritte gegen diese Anschuldigungen.“</i>

Schlüsselplan:

1	Krisenkommunikationsstrategie „Konfrontation“ wird genannt.
2	Krisenkommunikationsstrategie „Konfrontation“ wird nicht genannt.

Krisenkommunikationsstrategie Verleugnung (V54_verleugnung)

Codieranweisung:	Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie „Verleugnung“ verneinen die Jugendämter die Existenz einer Krise. Dies kann durch ein direktes Zitat erfolgen oder durch den Verfasser bzw. die Verfasserin indirekt wiedergegeben werden. Die Krisenkommunikationsstrategie 'Verleugnung' schließt auch Aussagen ein, die begründen, warum keine Krise vorliege.
Beispiel:	<i>„Trotz zahlreichen Medienberichten zur Misshandlung des kleinen Mädchens in Hainichen und schweren Vorwürfen gegenüber Mitarbeitern des Jugendamtes, verneint der Leiter der Behörde die Existenz einer Krise.“</i>

Schlüsselplan:

1	Krisenkommunikationsstrategie „Verleugnung“ wird genannt.
2	Krisenkommunikationsstrategie „Verleugnung“ wird nicht genannt.

**Krisenkommunikationsstrategie Sündenbock außerhalb der Organisation
(V55_sündenbockextern)**

Codieranweisung:	Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie „Sündenbock außerhalb der Organisation“ benennen die Jugendämter Verantwortliche für eine Krise, die nicht Teil der Institution Jugendamt sind. Die Verantwortung für eine Krise wird damit externen Akteuren zugeschrieben.
Beispiel:	<i>„Bernd Kaiser, Leiter des zuständigen Jugendamtes, gab gestern in einer Pressekonferenz bekannt, dass die Schuld für die tragischen Ereignisse vor allem bei den Erziehern des Kindergartens zu suchen ist, die ihre Aufsichtspflicht vernachlässigt haben.“</i>

Schlüsselplan:

1	Krisenkommunikationsstrategie „Sündenbock außerhalb der Organisation“ wird genannt.
2	Krisenkommunikationsstrategie „Sündenbock außerhalb der Organisation“ wird nicht genannt.

**Krisenkommunikationsstrategie Sündenbock innerhalb der Organisation
(V56_sündenbockintern)**

Codieranweisung:	Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie „Sündenbock innerhalb der Organisation“ benennen die Jugendämter Personen oder Personengruppen als Verantwortliche für eine Krise, die Teil des jeweiligen Jugendamtes sind. Die Verantwortung für eine Krise wird damit internen Akteuren zugeschrieben.
Beispiel:	<i>„Die tragischen Ereignisse sind nicht zuletzt auf unsere Kollegin Berta Müller zurückzuführen, die vorliegende Informationen zur Notlage des kleinen Mädchens nur unzureichend beachtet hat“, sagte Bernd Kaiser, Leiter des zuständigen Jugendamtes bei der gestrigen Pressekonferenz.“</i>

Schlüsselplan:

1	Krisenkommunikationsstrategie „Sündenbock innerhalb der Organisation“ wird genannt.
2	Krisenkommunikationsstrategie „Sündenbock innerhalb der Organisation“ wird nicht genannt.

Krisenkommunikationsstrategie Selbstdarstellung als Opfer (V57_opfer)

Codieranweisung:	Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie „Selbstdarstellung als Opfer“ betonen Jugendämter und/oder einzelne Mitarbeiter/innen der Jugendämter, dass sie Opfer und nicht primär Verursacher einer Krise seien.
-------------------------	---

Beispiel:	<i>„Nicht zuletzt sind wir selbst Opfer einer Täuschung geworden, die auch für uns als Jugendamt erhebliche finanzielle Konsequenzen hat.“</i>
------------------	--

Schlüsselplan:

1	Krisenkommunikationsstrategie „Selbstdarstellung als Opfer“ wird genannt.
2	Krisenkommunikationsstrategie „Selbstdarstellung als Opfer“ wird nicht genannt.

Krisenkommunikationsstrategie Rechtfertigung (V58_rechtfertigung)

Codieranweisung:	Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie „Rechtfertigung“ verfolgen die Jugendämter die Intention, die wahrgenommenen Auswirkungen einer Krise zu minimieren. Dies schließt Aussagen ein, in denen die Jugendämter und/oder Mitarbeiter/innen der Jugendämter angeben, dass keine größeren Schäden in der Krise aufgetreten sind bzw. die Auswirkungen der Krise minimal seien. Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie „Rechtfertigung“ können die Jugendämter auch versuchen, eine Krise als marginaler oder harmloser (beispielsweise im Vergleich zu anderen Krisen) darzustellen als sie eigentlich ist.
Beispiel:	<i>„Bereits im Jahr 2007 musste sich unser Jugendamt mit einem Fall schwerer Kindeswohlgefährdung auseinandersetzen. Im Vergleich zu den tragischen Ereignissen aus dem Jahr 2007 sind die Mitarbeiter/innen des Jugendamtes heute viel besser auf den Umgang mit Konfliktsituationen in Pflegefamilien vorbereitet. Damit können sie heute die Auswirkungen der Kindeswohlgefährdung viel stärker minimieren und verhindern, dass die Kinder in diesem Fall langfristige, psychische Folgen davon tragen“, analysiert Bernd Kaiser vom Jugendamt die aktuelle Lage.“</i>

Schlüsselplan:

1	Krisenkommunikationsstrategie „Rechtfertigung“ wird genannt.
2	Krisenkommunikationsstrategie „Rechtfertigung“ wird nicht genannt.

Krisenkommunikationsstrategie Kompensation (V59_kompensation)

Codieranweisung:	Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie „Kompensation“ bieten die Jugendämter Opfern einer Krise oder Anspruchsgruppen Entschädigungen an, beispielsweise in Form von finanziellen oder Sachzuwendungen. Code 1 wird nur dann vergeben, wenn die Jugendämter selbst angeben, dass sie Opfer und Anspruchsgruppen entschädigen bzw. entschädigen wollen. Aussagen des Verfassers bzw. der Verfasserin oder anderen Akteuren, dass die Jugendämter Opfer oder Anspruchsgruppen entschädigen sollten, sind nicht Teil der Krisenkom-
-------------------------	--

	munikationsstrategie „Kompensation“.
Beispiel:	<i>„Das Jugendamt Salzwedel wird den Opfern der Tat psychologische Hilfe zur Seite stellen und die Kosten für diese Betreuung vollständig übernehmen.“</i>

Schlüsselplan:

1	Krisenkommunikationsstrategie „Kompensation“ wird genannt.
2	Krisenkommunikationsstrategie „Kompensation“ wird nicht genannt.

Krisenkommunikationsstrategie Entschuldigung (V60_entschuldigung)

Codieranweisung:	Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie „Entschuldigung“ bitten Jugendämter und/oder Mitarbeiter/innen der Jugendämter ihre Anspruchsgruppen um Vergebung und übernehmen volle Verantwortung für eine Krise.
Beispiel:	<i>„In einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung gab Ernst Herold, Pressesprecher des Jugendamtes, an, dass das Jugendamt die Verantwortung für die Gefährdung des Wohles des Kindes übernehme und räumte Fehler bei der Beurteilung der Lebensverhältnisse des Kindes ein.“</i>

Schlüsselplan:

1	Krisenkommunikationsstrategie „Entschuldigung“ wird genannt.
2	Krisenkommunikationsstrategie „Entschuldigung“ wird nicht genannt.

Krisenkommunikationsstrategie Bedauern (V61_bedauern)

Codieranweisung:	Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie „Bedauern“ machen die Jugendämter deutlich, dass sie eine Krise bedauern und nehmen Anteil am Schicksal der Betroffenen einer Krise. Die Jugendämter übernehmen jedoch nicht die Verantwortung für die Krise. Übernehmen die Jugendämter volle Verantwortung für eine Krise, handelt es sich stattdessen um die Krisenkommunikationsstrategie „Entschuldigung“.
Beispiel:	<i>„Die Leiterin des Jugendamtes drückte in einem öffentlichen Schreiben ihr Beileid für die Hinterbliebenen des verstorbenen Kindes aus und sprach den Hinterbliebenen Kraft und Mut in dieser schweren Stunde zu.“</i>

Schlüsselplan:

1	Krisenkommunikationsstrategie „Bedauern“ wird genannt.
2	Krisenkommunikationsstrategie „Bedauern“ wird nicht genannt.

Krisenkommunikationsstrategie Vermeiden zukünftiger Krisen (V62_wiedergut)

Codieranweisung:	Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie „Vermeiden zukünftiger Krisen“ betonen die Jugendämter und/oder Mitarbeiter/innen der Jugendämter, Maßnahmen zu ergreifen, um in Zukunft ähnliche Krisenszenarien zu vermeiden.
Beispiel:	<i>„Thomas Müller, Leiter des zuständigen Jugendamtes, gab in einem Gespräch mit der BILD-Zeitung an, dass die Zusammenarbeit zwischen der Polizei, den Schulen und den Jugendämtern in Zukunft verbessert werden soll, um Missstände in Familien in Zukunft früher erkennen zu können.“</i>

Schlüsselplan:

1	Krisenkommunikationsstrategie „Vermeiden zukünftiger Krisen“ wird genannt.
2	Krisenkommunikationsstrategie „Vermeiden zukünftiger Krisen“ wird nicht genannt.

Krisenkommunikationsstrategie Verweis auf gute Taten in der Vergangenheit (V63_bolstering)

Codieranweisung:	Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie „Verweis auf gute Taten in der Vergangenheit“ betonen die Jugendämter Leistungen und gute Taten der Organisation Jugendamt sowie einzelner Mitarbeiter/innen der Jugendämter in der Vergangenheit.
Beispiel:	<i>„Thomas Müller, Leiter des zuständigen Jugendamtes, verweist auf die langjährige Zusammenarbeit mit den Schulen in der Kommune, die in den letzten fünf Jahren viele Konfliktsituationen in Pflegefamilien lösen und so Kindeswohlgefährdungen verhindern konnte.“</i>

Schlüsselplan:

1	Krisenkommunikationsstrategie „Verweis auf gute Taten in der Vergangenheit“ wird genannt.
2	Krisenkommunikationsstrategie „Verweis auf gute Taten in der Vergangenheit“ wird nicht genannt.

Krisenkommunikationsstrategie Anbiederung (V64_anbiederung)

Codieranweisung:	Im Rahmen der Krisenkommunikationsstrategie „Anbiederung“ sprechen die Jugendämter und/oder Mitarbeiter/innen der Jugendämter Lob für Anspruchsgruppen aus und danken Anspruchsgruppen für ihre Zusammenarbeit. Ziel ist es dabei, die öffentliche Aufmerksamkeit von der Krise abzuwenden.
Beispiel:	<i>„Ungeachtet der vielen kritischen Fragen der Journalist/innen zur aktuellen Debatte um voreilige Inobhutnahmen von Kindern, nutzte Thomas Schäfer (Sprecher des Jugendamtes) die Pressekonferenz auch, um auf die positive Entwicklungen im Bereich Kinder- und Jugendschutz in Nünchritz hinzuweisen: '2011 konnten mehr Kinder als</i>

	<i>jemals zuvor, die zuvor in Jugendheimen untergebracht waren, wieder in ihre Familien integriert werden. Dies wäre nicht ohne die tolle Zusammenarbeit mit Schulen, Eltern und vielen oftmals ehrenamtlichen Helfern in Sport- und Kultureinrichtungen geglückt'.</i>
--	---

Schlüsselplan:

1	Krisenkommunikationsstrategie „Anbiederung“ wird genannt.
2	Krisenkommunikationsstrategie „Anbiederung“ wird nicht genannt.

Bewertung der Krisenkommunikation der Jugendämter**Zeitnahe Kommunikation der Jugendämter (V65_zeitnah)**

Codieranweisung:	<p>Diese Variable erfasst, wie schnell die Jugendämter auf eine Krise kommunikativ reagieren. Es soll erhoben werden, ob die Jugendämter eher schnell oder eher langsam auf eine Krise kommunikativ reagieren.</p> <p><u>Achtung:</u> Diese Kategorie bezieht sich ausschließlich auf kommunikative Aspekte, beispielsweise wie schnell die Jugendämter Informationen an die Öffentlichkeit geben oder auf Presseanfragen reagieren. Es wird hingegen nicht erfasst, wie schnell die Jugendämter in Krisen allgemein handeln, um beispielsweise Kindern Unterstützung zukommen zu lassen.</p>
-------------------------	---

Schlüsselplan:

1	<p>Die Jugendämter reagieren schnell</p> <p>Wird codiert, wenn explizite Aussagen des Verfassers bzw. der Verfasserin oder anderer Akteure, die im Beitrag (indirekt) zitiert werden, vorliegen, dass die Jugendämter schnell reagieren, rechtzeitig reagieren, in einem angemessenen Zeitrahmen reagieren oder schneller als in der Vergangenheit reagiert haben. Der Code 1 wird nur vergeben, wenn ausschließlich Aussagen darüber vorliegen, dass das Jugendamt schnell reagiert habe.</p> <p><i>Beispiel: „Das Jugendamt bemüht sich um eine zeitnahe Aufklärung des Falls. Auf eine gestrige Presseanfrage erhielten wir von Jugendamtsleiter Bernd Kaiser folgende Stellungnahme (...).“</i></p>
2	<p>Ambivalente Aussagen</p> <p>Code 2 wird vergeben, wenn der Beitrag sowohl Aussagen enthält, dass die Jugendämter schnell reagieren als auch dass die Jugendämter langsam reagieren. Dieser Code wird auch dann vergeben, wenn Aussagen überwiegen, dass die Jugendämter zu schnell oder zu langsam reagiert haben.</p> <p><i>Beispiel: „Nachdem Jugendamtsleiter Bernd Kaiser nur einen Tag nach dem Unglück eine Stellungnahme des Jugendamtes veröffentlicht, warten Journalisten und Politiker gleichermaßen auf die Antworten auf zahlreiche Detailfragen. Diese wurden auch nach wiederholter Anfrage bislang nicht beantwortet.“</i></p>

3	<p>Die Jugendämter reagieren (zu) langsam. Wird codiert, wenn explizite Aussagen des Verfassers bzw. der Verfasserin oder anderer Akteure, die im Beitrag (indirekt) zitiert werden, vorliegen, dass die Jugendämter (zu) langsam reagieren, nicht rechtzeitig reagiert oder in der Vergangenheit bereits schneller reagiert haben. Der Code 3 wird nur vergeben, wenn ausschließlich Aussagen darüber vorliegen, dass das Jugendamt (zu) langsam reagiert habe.</p> <p><i>Beispiel: „Das Jugendamt schweigt sich zu den Anschuldigungen aus und ist den Medien bereits seit zwei Wochen eine Antwort schuldig.“</i></p>
99	<p>Reaktionszeit der Jugendämter ist nicht Gegenstand des Beitrags.</p>

Interne Konsistenz der Krisenkommunikation der Jugendämter (V66_konsisintern)

<p>Codieranweisung:</p>	<p>Diese Variable erfasst, inwiefern die Mitarbeiter/innen der Jugendämter im Kontext einer Krise konsistent kommunizieren. Der Begriff der Konsistenz beschreibt in diesem Zusammenhang, in welchem Ausmaß die Kommunikation der Mitarbeiter/innen in den Jugendämter mit Aussagen der Jugendämter aus der Vergangenheit sowie mit Aussagen anderer Mitarbeiter/innen der Jugendämter übereinstimmen. Ein hohes Maß an Konsistenz ist ein Indiz für die Verlässlichkeit der Aussagen der Jugendämter, wohingegen ein geringes Maß an Konsistenz die Glaubwürdigkeit der Kommunikation der Jugendämter in Frage stellen kann.</p> <p>Zur Codierung dieser Variablen identifizieren die Codierer/innen alle Aussagen des Verfassers bzw. der Verfasserin oder anderer Akteure, die sich explizit auf die Konsistenz oder Inkonsistenz der Kommunikation der Jugendämter im Krisenkontext beziehen. Darüber hinaus werden auch Passagen in die Codierung einbezogen, in denen Aussagen der Mitarbeiter/innen der Jugendämter direkt gegenübergestellt werden.</p>
--------------------------------	---

Schlüsselplan:

1	<p>Die Jugendämter kommunizieren konsistent. Wird codiert, wenn explizite Aussagen des Verfassers bzw. der Verfasserin oder anderer Akteure, die im Beitrag (indirekt) zitiert werden, vorliegen, dass die Jugendämter konsistent kommunizieren.</p> <p><i>Beispiel: „Die Leiterin des Jugendamtes bestätigt damit die Aussagen der Jugendamtsmitarbeiterin Helga B. vom 15. Februar 2012.“</i></p>
2	<p>Die Jugendämter kommunizieren inkonsistent. Wird codiert, wenn explizite Aussagen des Verfassers bzw. der Verfasserin oder anderer Akteure, die im Beitrag (indirekt) zitiert werden, vorliegen, dass die Jugendämter inkonsistent kommunizieren, also Aussagen der Jugendämter voneinander abweichen.</p> <p><i>Beispiel: „Haben den Kosten eine Rolle gespielt?“, fragt der Vorsitzende die Zeugin vom Jugendamt. 'Nein', antwortet sie, 'Kosten waren für uns kein Thema'. Wenig spä-</i></p>

	<i>ter widerspricht sie sich selbst: Kosten seien im Jugendamt natürlich immer ein Thema. Der Unterschied ist eklatant: 590 Euro kostete die Pflege Annas bei Familie W. Für einen Heimplatz hätten 3.000 bis 4.000 Euro im Monat aufgebracht werden müssen.“</i>
99	Die Konsistenz der Kommunikation der Jugendämter ist nicht Gegenstand des Beitrags.

Externe Konsistenz der Krisenkommunikation der Jugendämter (V67_konsisextern)

Codieranweisung:	<p>Diese Variable erfasst, inwiefern die Mitarbeiter/innen der Jugendämter und Vertreter/innen anderer Behörden im Kontext einer Krise konsistent kommunizieren. Der Begriff der Konsistenz beschreibt in diesem Zusammenhang, in welchem Ausmaß die Kommunikation der Mitarbeiter/innen in den Jugendämter mit Aussagen der Vertreter/innen anderer Behörden aus der Vergangenheit sowie aus der Gegenwart übereinstimmen. Andere Behörden sind beispielsweise das Gesundheitsamt, Schulbehörden oder die kommunale Verwaltung. Ein hohes Maß an Konsistenz ist ein Indiz für die Verlässlichkeit der Aussagen der Jugendämter, wohingegen ein geringes Maß an Konsistenz die Glaubwürdigkeit der Kommunikation der Jugendämter in Frage stellen kann.</p> <p>Zur Codierung dieser Variablen identifizieren die Codierer/innen alle Aussagen des Verfassers bzw. der Verfasserin oder anderer Akteure, die sich explizit auf die Konsistenz oder Inkonsistenz der Kommunikation der Jugendämter und anderer Behörden im Krisenkontext beziehen. Darüber hinaus werden auch Passagen in die Codierung einbezogen, in denen Aussagen der Mitarbeiter/innen der Jugendämter und der Vertreter/innen anderer Behörden direkt gegenübergestellt werden.</p>
-------------------------	---

Schlüsselplan:

1	<p>Die Jugendämter kommunizieren konsistent.</p> <p>Wird codiert, wenn explizite Aussagen des Verfassers bzw. der Verfasserin oder anderer Akteure, die im Beitrag (indirekt) zitiert werden, vorliegen, dass die Jugendämter und andere Behörden konsistent kommunizieren.</p> <p><i>Beispiel: „Die Leiterin des Jugendamtes bestätigt damit die Aussagen des Gesundheitsamtes vom 15. Februar 2012.“</i></p>
2	<p>Die Jugendämter kommunizieren inkonsistent.</p> <p>Wird codiert, wenn explizite Aussagen des Verfassers bzw. der Verfasserin oder anderer Akteure, die im Beitrag (indirekt) zitiert werden, vorliegen, dass die Jugendämter und andere Behörden inkonsistent kommunizieren, also Aussagen der Jugendämter und anderer Behörden voneinander abweichen.</p> <p><i>Beispiel: „Helga G. vom Jugendamt Dresden gab an, dass zum Zeitpunkt keinerlei Informationen zum Gesundheitszustand des Jungen vorlagen. Die Einschätzungen der Jugendamtsmitarbeiterin Helga G. steht damit den Aussagen der Hausärztin der</i></p>

	<i>Familie gegenüber, die angibt, bereits zwei Wochen vor Tatzeitpunkt eine Stellungnahme an das Jugendamt weitergeleitet zu haben.“</i>
99	Die Konsistenz der Kommunikation der Jugendämter ist nicht Gegenstand des Beitrags.

Transparenz der Krisenkommunikation der Krisenkommunikation (V68_transparenz)

Codieranweisung:	<p>Diese Kategorie erfasst, inwieweit die Jugendämter transparent im Rahmen einer Krise kommunizieren. Kommunikation wird als transparent definiert, wenn Anspruchsgruppen klar und verständlich informiert werden, unabhängig davon, ob diese Informationen von Anspruchsgruppen angefordert wurden oder nicht. Eine transparente Kommunikation schließt auch ein, dass die Jugendämter Kommunikationskanäle einrichten, über die alle Anspruchsgruppen die für sie in einer Krise relevanten Informationen erhalten können.</p> <p>Diese Variable erfasst alle Aussagen des Beitrages über die Fähigkeit der Jugendämter, in einer Krise transparent zu kommunizieren und klare, eindeutige sowie verständliche Informationen für Anspruchsgruppen zugänglich zu machen.</p>
-------------------------	--

Schlüsselplan:

1	<p>Die Jugendämter kommunizieren transparent. Code 1 wird vergeben, wenn der Beitrag Aussagen darüber enthält, dass die Jugendämter klar, verständlich und eindeutig gegenüber ihren Anspruchsgruppen kommunizieren und/oder verständliche Informationen den Anspruchsgruppen in einer Krise zur Verfügung stellen. Code 1 wird auch dann vergeben, wenn explizit genannt wird, dass die Jugendämter in einer transparenten Art und Weise kommunizieren.</p> <p><i>Beispiel: „Das Jugendamt hat ein Informationstelefon für Betroffene eingerichtet, in denen Fragen rund um die Uhr beantwortet werden.“</i></p>
2	<p>Ambivalente Aussagen Code 2 wird vergeben, wenn ein Beitrag sowohl Aussagen zur Transparenz als auch der Intransparenz der Kommunikation der Jugendämter enthält.</p> <p><i>Beispiel: „Obwohl das Jugendamt ein Informationstelefon für Betroffene eingerichtet hat, werden negative Stimmen der Betroffenen laut, dass das Jugendamt nicht Informationen zu allen wichtigen Fragen herausgegeben habe.“</i></p>
3	<p>Die Jugendämter kommunizieren intransparent. Code 3 wird vergeben, wenn der Beitrag Aussagen darüber enthält, dass die Jugendämter Informationen verschleiern oder zurückhalten, Informationen nicht eindeutig, falsch, unklar oder unverständlich sind und/oder den Anspruchsgruppen der Zugang zu Informationen in einer Krise verwehrt wird. Code 3 wird auch dann vergeben, wenn explizit genannt wird, dass die Jugendämter nicht in einer transparenten Art und Weise kommunizieren.</p> <p><i>Beispiel: „Zu den Ursachen der Krise schweigt sich das Jugendamt weiterhin aus.“</i></p>

99	Fortsetzung Transparenz der Krisenkommunikation der Krisenkommunikation V68_transparenz: Die Transparenz der Kommunikation der Jugendämter ist nicht Gegenstand des Beitrags.
----	--

Kovariation

Konsistenz (V69_kovariationkonsis)

Codieranweisung:	Die Variable „Konsistenz“ erfasst, inwieweit der Beitrag einen Bezug zu einer ähnlichen oder vergleichbaren Krisensituation eines Jugendamtes in der Vergangenheit herstellt. Es werden dabei ausschließlich Bezüge zu vergleichbaren Krisen des gleichen Jugendamtes in der Vergangenheit hergestellt. Werden Bezüge zu vergleichbaren Krisen anderer Jugendämter oder des Jugendamtes allgemein in der Vergangenheit hergestellt, wird dies bei der Variable 'Konsens' codiert. Ausgangspunkt für die Codierung ist jeweils die aktuelle Krise, die im Beitrag schwerpunktmäßig thematisiert wird.
-------------------------	---

Schlüsselplan:

1	Geringe Konsistenz Code 1 wird vergeben, wenn der Beitrag Aussagen enthält, dass das von einer Krise betroffene Jugendamt in der Vergangenheit nicht mit ähnlichen oder vergleichbaren Krisenfällen konfrontiert wurde. <i>Beispiel: „Das ist das erste Mal, dass das Amt für Jugend, Familie und Bildung in Leipzig mit einem solchen Fall konfrontiert wurde.“</i>
2	Hohe Konsistenz Code 2 wird vergeben, wenn der Beitrag Aussagen enthält, dass das von einer Krise betroffene Jugendamt in der Vergangenheit mit ähnlichen oder vergleichbaren Krisenfällen konfrontiert wurde. <i>Beispiel: „Bereits 2007 musste sich das Jugendamt der Stadt Königswinter in einem Fall schwerer Kindesmisshandlung eines 7-jährigen Jungen verantworten, der unter der Aufsicht des Jugendamtes stand.“</i>
99	Der Beitrag enthält keine Aussagen zur Krisenvergangenheit der Jugendämter.

Distinktheit (V70_kovariationdistinkt)

Codieranweisung:	Die Variable „Distinktheit“ erfasst, inwieweit der Beitrag Bezüge zu anderen Krisen des gleichen Akteurs herstellt. Hohe Distinktheit ist dadurch gekennzeichnet, dass das im Beitrag thematisierte Jugendamt in keine anderen Krisen involviert ist. Muss das Jugendamt jedoch zum Zeitpunkt der aktuellen Krise, auf die sich der Beitrag bezieht, mit weiteren Krisen umgehen, liegt geringe Distinktheit vor. Ausgangspunkt für die Codierung ist jeweils die aktuelle Krise, die im Beitrag schwerpunktmäßig thematisiert wird.
-------------------------	---

Schlüsselplan:

1	Geringe Distinktheit Code 1 wird vergeben, wenn der Beitrag Aussagen enthält, dass das von einer Krise betroffene Jugendamt zum Zeitpunkt der Berichterstattung noch mit weiteren Krisen umgehen muss bzw. noch in weitere Krisen involviert ist. <i>Beispiel: „Hinzu kommt, dass das Amt für Jugend, Familie und Bildung in Leipzig sich derzeit mit einem weiteren Gerichtsprozess auseinandersetzen muss. Vor wenigen Wochen haben Diebe zahlreiche vertrauliche Dokumente aus dem Amt entwendet.“</i>
2	Hohe Distinktheit Code 2 wird vergeben, wenn der Beitrag explizite Aussagen dazu enthält, dass das von einer Krise betroffene Jugendamt zum Zeitpunkt der Berichterstattung mit keinen weiteren Krisen umgehen muss bzw. in keine weiteren Krisen involviert ist. <i>Beispiel: „Diese Krise erschüttert den sonst so reibungslosen Betrieb des Leipziger Amtes für Jugend, Familie und Bildung.“</i>
99	Der Beitrag enthält keine Aussagen zur Krisenvergangenheit der Jugendämter.

Konsens (V71_kovariationkonsens)

Codieranweisung:	Die Variable „Konsens“ erfasst, inwieweit der Beitrag Bezüge zu ähnlichen oder vergleichbaren Krisen anderer Akteure herstellt. Es kann sich dabei um aktuelle oder vergangene Krisen anderer Akteure handeln. Die Variable unterscheidet zwischen anderen Jugendämtern bzw. dem Jugendamt allgemein sowie weiteren Akteuren. Ausgangspunkt für die Codierung ist jeweils die aktuelle Krise, die im Beitrag schwerpunktmäßig thematisiert wird.
-------------------------	---

Schlüsselplan:

1	Geringer Konsens Code 1 wird vergeben, wenn der Beitrag explizite Aussagen dazu enthält, dass zum Zeitpunkt der Berichterstattung oder in der Vergangenheit keine vergleichbaren oder ähnlichen Krisen anderer Akteure vorliegen. <i>Beispiel: „In diesem Sinne können die Ereignisse rund um das Amt für Jugend, Familie und Bildung in Leipzig als Präzedenzfall gewertet werden, der bislang in keiner anderen Behörde aufgetreten ist.“</i>
2	Hoher Konsens – Vergleichbare Krisenfälle bei anderen Akteuren Code 3 wird vergeben, wenn der Beitrag explizite Aussagen dazu enthält, dass zum Zeitpunkt der Berichterstattung oder in der Vergangenheit vergleichbare oder ähnliche Krisen bei anderen Akteuren vorliegen. <i>Beispiel: „Das Amt für Jugend, Familie und Bildung in Leipzig sieht sich damit mit ähnlichen Problemen wie die Leipziger Polizei konfrontiert.“</i>
99	Der Beitrag enthält keine Aussagen zu vergleichbaren Krisen anderer Akteure.

4. Schlüsselpläne

Schlüsselplan 1: Thema

1000 Aufgaben und Leistungen der Jugendämter

1100 Angebote für Familien und Eltern

- 1110 Beratung und Hilfestellung bei Erziehungsthemen und Erziehungsfragen (z.B. *wie können Eltern mit aggressiven Kindern oder Kindern, die stehlen, umgehen?*)
- 1120 Vermittlung einer Tagesmutter bzw. eines Tagesvaters
- 1130 Informationen zu Fragen des Sorgerechts
- 1140 Finanzielle Hilfen
- 1150 Unterhaltszahlungen
- 1160 Hilfe zur Erziehung und die Eingliederungshilfe für körperlich und seelisch behinderte Kinder und Jugendliche
- 1170 Beistandschaft (*gesetzliche Vertretung eines Kindes durch das Jugendamt, wenn dies von einem Elternteil gewünscht wird*)
- 1180 Feststellung der Vaterschaft

1200 Kinder- und Jugendarbeit (*beinhaltet Freizeitgestaltung in Kinder- und Jugendhäusern, Jugendtreffs oder -clubs, Beratung und Gesprächsmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche bei Problemen*)

1300 Schutz von Kindern

- 1310 Schutz von Kindern und Jugendlichen in Familienpflege und in Einrichtungen
- 1320 Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen (*Kinder werden aus ihren Familien genommen, wenn das Jugendamt ihr Wohl gefährdet sieht*)
- 1330 Pflegeeltern (*Jugendamt sucht Pflegeeltern für ein Kind, wenn eine Versorgung durch die leiblichen Eltern nicht gewährleistet werden kann*)
- 1340 Pflegschaft und Vormundschaft für Kinder und Jugendliche (*Jugendamt übernimmt gesetzliche Vertretung von Kindern, im Vergleich zu Beistandschaft nicht freiwillig*)
- 1350 Einschaltung des Familiengerichts und Mitwirkung in gerichtlichen Verfahren
- 1360 Entzug des Sorgerechts

1400 Kindertageseinrichtungen

1500 Adoptionen (*Jugendamt vermittelt Adoptionen, sucht Adoptiveltern aus etc.*)

1600 Kampagne „Unterstützung, die ankommt“ (<http://www.unterstuetzung-die-ankommt.de/>)

2000 Handeln der Jugendämter

2100 Gutachten zum Handeln der Jugendämter

2200 Statistische Angaben zur Tätigkeit der Jugendämter

3000 Arbeitsbedingungen der Jugendämter

- 3100 Arbeitsbelastung
- 3200 Emotionale Belastung der Mitarbeiter/innen in den Jugendämtern
- 3300 Entscheidungskompetenz und Macht
 - 3310 Jugendämter haben zu viel Macht
 - 3320 Jugendämter haben zu wenig Macht
- 3400 Finanzielle Situation der Jugendämter
 - 3410 Jugendämter verfügen über ausreichend finanzielle Mittel (*hier auch Erhöhung des Etats berücksichtigen*)
 - 3420 Jugendämter verfügen über zu wenig finanzielle Mittel (*hier auch Senkung des Etats berücksichtigen*)
- 3500 Personelle Situation der Jugendämter
 - 3510 Jugendämter verfügen über ausreichend Personal (*hier auch Pläne zur Personalaufstockung berücksichtigen*)
 - 3520 Jugendämter verfügen über zu wenig Personal (*hier auch Pläne zur Stellenstreichung berücksichtigen*)
- 3600 Struktur und Umstrukturierungsprozesse in den Jugendämtern
- 3700 Fachliche Kompetenz von Mitarbeiter/innen in den Jugendämtern
- 3800 Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter/innen in den Jugendämtern

4000 Kooperation des Jugendamtes mit anderen Organisationen

- 4100 Polizei
 - 4110 Intensivierung der Kooperation gefordert oder geplant
 - 4120 Ende der Kooperation gefordert oder geplant
- 4200 Schule
 - 4210 Intensivierung der Kooperation gefordert oder geplant
 - 4220 Ende der Kooperation gefordert oder geplant
- 4300 Kindertagesstätte, Kinderkrippe
 - 4310 Intensivierung der Kooperation gefordert oder geplant
 - 4320 Ende der Kooperation gefordert oder geplant
- 4400 Psychiatrie/Psycholog/innen
 - 4410 Intensivierung der Kooperation gefordert oder geplant
 - 4420 Ende der Kooperation gefordert oder geplant
- 4500 Medizin und Gesundheitsbereich
 - 4510 Intensivierung der Kooperation gefordert oder geplant
 - 4520 Ende der Kooperation gefordert oder geplant
- 4600 Freie Träger
 - 4610 Intensivierung der Kooperation gefordert oder geplant
 - 4620 Ende der Kooperation gefordert oder geplant
- 4700 Kooperation mit anderer Organisation
 - 4710 Intensivierung der Kooperation gefordert oder geplant
 - 4720 Ende der Kooperation gefordert oder geplant

5000 Rechtliche Rahmenbedingungen der Arbeit der Jugendämter

- 5100 Grundgesetz

5200 Kinder- und Jugendhilfegesetz (Sozialgesetzbuch)
 5300 Bürgergesetzbuch
 5400 Gesetzesänderungen oder Gesetzesentwürfe, von denen die Jugendämter betroffen sind/sein könnten

6000 Jugendämter und Klient/innen

6100 Beziehung zwischen Jugendämtern und Klient/innen
 6200 Situation von Klient/innen
 6210 Alltag von Klient/innen
 6220 Psychische Situation von Klient/innen
 6230 Gesundheitszustand von Klient/innen

7000 Einzelfälle

7110 Amelie und Sophia
 7111 Beschreibung des Tatvorgangs
 7112 Reaktionen (z.B. der Betroffenen, der (medialen) Öffentlichkeit, der Behörden oder der Politik)
 7113 Folgen (z.B. Klage gegen Jugendamt)
 7114 Lösungsansätze
 7120 Anna
 7121 Beschreibung des Tatvorgangs
 7122 Reaktionen (z.B. der Betroffenen, der (medialen) Öffentlichkeit, der Behörden oder der Politik)
 7123 Folgen (z.B. Klage gegen Jugendamt)
 7124 Lösungsansätze
 7130 Bianca
 7131 Beschreibung des Tatvorgangs
 7132 Reaktionen (z.B. der Betroffenen, der (medialen) Öffentlichkeit, der Behörden oder der Politik)
 7133 Folgen (z.B. Klage gegen Jugendamt)
 7134 Lösungsansätze
 7140 Chantal
 7141 Beschreibung des Tatvorgangs
 7142 Reaktionen (z.B. der Betroffenen, der (medialen) Öffentlichkeit, der Behörden oder der Politik)
 7143 Folgen (z.B. Klage gegen Jugendamt)
 7144 Lösungsansätze
 7150 Dennis
 7151 Beschreibung des Tatvorgangs
 7152 Reaktionen (z.B. der Betroffenen, der (medialen) Öffentlichkeit, der Behörden oder der Politik)
 7153 Folgen (z.B. Klage gegen Jugendamt)
 7154 Lösungsansätze
 7160 Jeremy
 7161 Beschreibung des Tatvorgangs
 7162 Reaktionen (z.B. der Betroffenen, der (medialen) Öffentlichkeit, der Be-

-
- hörden oder der Politik)
 - 7163 Folgen (z.B. Klage gegen Jugendamt)
 - 7164 Lösungsansätze
 - 7170 Lara Mia
 - 7171 Beschreibung des Tatvorgangs
 - 7172 Reaktionen (z.B. der Betroffenen, der (medialen) Öffentlichkeit, der Behörden oder der Politik)
 - 7173 Folgen (z.B. Klage gegen Jugendamt)
 - 7174 Lösungsansätze
 - 7180 Lea
 - 7181 Beschreibung des Tatvorgangs
 - 7182 Reaktionen (z.B. der Betroffenen, der (medialen) Öffentlichkeit, der Behörden oder der Politik)
 - 7183 Folgen (z.B. Klage gegen Jugendamt)
 - 7184 Lösungsansätze
 - 7190 Lea-Marie
 - 7191 Beschreibung des Tatvorgangs
 - 7192 Reaktionen (z.B. der Betroffenen, der (medialen) Öffentlichkeit, der Behörden oder der Politik)
 - 7193 Folgen (z.B. Klage gegen Jugendamt)
 - 7194 Lösungsansätze
 - 7200 Lena
 - 7201 Beschreibung des Tatvorgangs
 - 7202 Reaktionen (z.B. der Betroffenen, der (medialen) Öffentlichkeit, der Behörden oder der Politik)
 - 7203 Folgen (z.B. Klage gegen Jugendamt)
 - 7204 Lösungsansätze
 - 7210 Leonie
 - 7211 Beschreibung des Tatvorgangs
 - 7212 Reaktionen (z.B. der Betroffenen, der (medialen) Öffentlichkeit, der Behörden oder der Politik)
 - 7213 Folgen (z.B. Klage gegen Jugendamt)
 - 7214 Lösungsansätze
 - 7220 Marcel
 - 7221 Beschreibung des Tatvorgangs
 - 7222 Reaktionen (z.B. der Betroffenen, der (medialen) Öffentlichkeit, der Behörden oder der Politik)
 - 7223 Folgen (z.B. Klage gegen Jugendamt)
 - 7224 Lösungsansätze
 - 7230 Sarah
 - 7231 Beschreibung des Tatvorgangs
 - 7232 Reaktionen (z.B. der Betroffenen, der (medialen) Öffentlichkeit, der Behörden oder der Politik)
 - 7233 Folgen (z.B. Klage gegen Jugendamt)
 - 7234 Lösungsansätze
 - 7240 Stolzenau
 - 7241 Beschreibung des Tatvorgangs
-

- 7242 Reaktionen (z.B. der Betroffenen, der (medialen) Öffentlichkeit, der Behörden oder der Politik)
- 7243 Folgen (z.B. Klage gegen Jugendamt)
- 7244 Lösungsansätze
- 7250 Waldjunge Ray
 - 7251 Beschreibung des Tatvorgangs
 - 7252 Reaktionen (z.B. der Betroffenen, der (medialen) Öffentlichkeit, der Behörden oder der Politik)
 - 7253 Folgen (z.B. Klage gegen Jugendamt)
 - 7254 Lösungsansätze
- 7260 Weiterer Einzelfall
 - 7261 Beschreibung des Tatvorgangs
 - 7262 Reaktionen (z.B. der Betroffenen, der (medialen) Öffentlichkeit, der Behörden oder der Politik)
 - 7263 Folgen (z.B. Klage gegen Jugendamt)
 - 7264 Lösungsansätze
- 7270 Anonymisiert dargestellter Einzelfall
 - 7271 Beschreibung des Tatvorgangs
 - 7272 Reaktionen (z.B. der Betroffenen, der (medialen) Öffentlichkeit, der Behörden oder der Politik)
 - 7273 Folgen (z.B. Klage gegen Jugendamt)
 - 7274 Lösungsansätze

8000 Einzelfälle Vergangenheit

- 8100 Benjamin
- 8200 Jessica
- 8300 Kevin
- 8400 Odenwaldschule
- 8500 Weiterer Einzelfall in der Vergangenheit (*hier auch anonymisierte Fälle codieren*)

9000 Sonstige Themen

Schlüsselplan 2: Akteure

1000 Jugendamt

- 1100 Jugendamt allgemein
 - 1111 Leiter/in Jugendamt
 - 1112 Mitarbeiter/in Verwaltung
 - 1113 Mitarbeiter/in Kommunikation Jugendamt
 - 1114 Fachkraft Jugendamt
 - 1115 Jugendhilfeausschuss
- 1200 Jugendamt in einer Kommune
 - 1210 Hamburg

-
- 1211 Leiter/in Jugendamt
 - 1212 Mitarbeiter/in Verwaltung
 - 1213 Mitarbeiter/in Kommunikation Jugendamt
 - 1214 Fachkraft Jugendamt
 - 1215 Jugendhilfeausschuss
 - 1220 Plön
 - 1221 Leiter/in Jugendamt
 - 1222 Mitarbeiter/in Verwaltung
 - 1223 Mitarbeiter/in Kommunikation Jugendamt
 - 1224 Fachkraft Jugendamt
 - 1225 Jugendhilfeausschuss
 - 1230 Bremen
 - 1231 Leiter/in Jugendamt
 - 1232 Mitarbeiter/in Verwaltung
 - 1233 Mitarbeiter/in Kommunikation Jugendamt
 - 1234 Fachkraft Jugendamt
 - 1235 Jugendhilfeausschuss
 - 1240 Limburg-Weilburg
 - 1241 Leiter/in Jugendamt
 - 1242 Mitarbeiter/in Verwaltung
 - 1243 Mitarbeiter/in Kommunikation Jugendamt
 - 1244 Fachkraft Jugendamt
 - 1245 Jugendhilfeausschuss
 - 1250 Tuttlingen
 - 1251 Leiter/in Jugendamt
 - 1252 Mitarbeiter/in Verwaltung
 - 1253 Mitarbeiter/in Kommunikation Jugendamt
 - 1254 Fachkraft Jugendamt
 - 1255 Jugendhilfeausschuss
 - 1260 Wolfsburg
 - 1261 Leiter/in Jugendamt
 - 1262 Mitarbeiter/in Verwaltung
 - 1263 Mitarbeiter/in Kommunikation Jugendamt
 - 1264 Fachkraft Jugendamt
 - 1265 Jugendhilfeausschuss
 - 1270 Saalfeld-Rudolstadt
 - 1271 Leiter/in Jugendamt
 - 1272 Mitarbeiter/in Verwaltung
 - 1273 Mitarbeiter/in Kommunikation Jugendamt
 - 1274 Fachkraft Jugendamt
 - 1275 Jugendhilfeausschuss
 - 1280 Haßberge
 - 1281 Leiter/in Jugendamt
 - 1282 Mitarbeiter/in Verwaltung
 - 1283 Mitarbeiter/in Kommunikation Jugendamt
 - 1284 Fachkraft Jugendamt
 - 1285 Jugendhilfeausschuss
-

-
- 1290 Weiteres Jugendamt (offene Kodierung)
 - 1291 Leiter/in Jugendamt
 - 1292 Mitarbeiter/in Verwaltung
 - 1293 Mitarbeiter/in Kommunikation Jugendamt
 - 1294 Fachkraft Jugendamt
 - 1295 Jugendhilfeausschuss
 - 1300 Anonymisiert genanntes Jugendamt
 - 1310 Leiter/in Jugendamt
 - 1320 Mitarbeiter/in Verwaltung
 - 1330 Mitarbeiter/in Kommunikation Jugendamt
 - 1340 Fachkraft Jugendamt
 - 1350 Jugendhilfeausschuss
 - 1400 Landesjugendamt
 - 1500 Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter
-

2000 Träger der freien Jugendhilfe

- 2100 Verbände der freien Wohlfahrtspflege (Caritas, Diakonisches Werk, Rotes Kreuz etc.)
 - 2200 Jugendverbände und Jugendgemeinschaften (z. B. Sportgemeinschaften)
 - 2300 Juristische Personen, die in der Jugendhilfe tätig sind (z.B. Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge)
 - 2400 Kirchen
 - 2500 Projektstellen (z.B. Bauernhof oder Handwerksbetriebe, die in Projekte für Kinder und Jugendliche eingebunden werden)
-

3000 Politische Akteure

- 3100 Politische Akteure auf Bundesebene
 - 3110 Exekutive (u.a. Bundeskanzlerin, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend)
 - 3120 Legislative (u.a. Bundestag, Untersuchungskommission in Bundestag)
 - 3200 Politische Akteure auf Landesebene
 - 3210 Exekutive (u.a. Kultusminister des Freistaates Sachsen)
 - 3220 Legislative (u.a. Landtag)
 - 3300 Politische Akteure auf kommunaler Ebene
 - 3310 Exekutive (u.a. Bürgermeister/in)
 - 3320 Legislative (u.a. Stadtrat, Untersuchungskommission in Stadtrat, Kommunalparteien)
-

4000 Akteure aus dem Bereich Recht

- 4100 Gericht (*wenn nicht näher benannt ist, um was für ein Gericht es sich handelt*)
 - 4200 Familiengericht
 - 4300 Landgericht
 - 4400 Oberlandesgericht
 - 4500 Gericht auf Bundesebene
 - 4600 Europäischer Gerichtshof für Menschenrechte
-

4700 Akteure in Gerichtsverfahren

- 4710 Staatsanwaltschaft
- 4720 Richter/in
- 4730 Verteidiger/in
- 4740 Täter/in
- 4750 Opfer
- 4760 Zeuge/Zeugin
- 4770 Rechtsmediziner/in
- 4780 Gutachter//in

5000 Organisationen und Personen, die mit Jugendämtern interagieren

- 5100 Polizei
- 5200 Schule
 - 5210 Schulleiter/in
 - 5220 Lehrer/in
 - 5220 Hort
- 5300 Kindertagesstätte, Kinderkrippe
 - 5310 Erzieher/in und/oder Kinderpfleger/in
- 5400 Betreuung von Kindern und Jugendlichen
 - 5410 Kinder- und Jugendheime
 - 5420 Intensivwohngruppen für Kinder und Jugendliche, Betreutes Wohnen für junge Erwachsene
 - 5430 Kinderschutzstellen
- 5500 Kinderschutzbeauftragte
- 5600 Frühförderstellen
- 5700 Behörden
 - 5710 Arbeitsamt
 - 5720 Krankenkasse
 - 5730 Familienkasse
 - 5740 Sonstige Behörden (z.B. Gesundheitsamt)
- 5800 Medizin und Gesundheitsbereich
 - 5810 Ärzte (Schwerpunkt auf physischer Gesundheit)
 - 5820 Medizinisches Pflegepersonal
 - 5830 Krankenhaus
 - 5840 Psychiatrie und Psychologie/psychologische Beratungsstellen
- 5900 Feuerwehr

6000 Leistungsberechtigte der Jugendhilfe

- 6100 Kinder
 - 6200 Jugendliche
 - 6300 Junge Erwachsene
 - 6400 Eltern
 - 6500 Großeltern
 - 6600 Adoptiveltern
 - 6700 Pflegeeltern
 - 6800 Migrant/innen
-

6900 Tagesmütter und Tagesväter

7000 Vereine & Verbände

- 7100 Elternverbände
- 7200 Väterverbände
- 7300 Lehrerverband
- 7400 Migrantenverbände

8000 Öffentlichkeit

- 8100 Medienöffentlichkeit
- 8200 Öffentlichkeit allgemein (Bundesebene, Region)
- 8300 Lokale Öffentlichkeit

9000 Sonstige Akteure

- 9100 Familienangehörige
- 9200 Nachbarn

99 Nicht identifizierbar/kein Akteur

Schlüsselplan 3: Objekt der Verantwortungszuschreibung

1000 Aufgaben und Leistungen der Jugendämter

- 1100 Angebote für Familien und Eltern
 - 1110 Beratung und Hilfestellung bei Erziehungsthemen und Erziehungsfragen
(z.B. *wie können Eltern mit aggressiven Kindern umgehen oder Kindern, die stehlen?*)
 - 1120 Vermittlung einer Tagesmutter
 - 1130 Informationen zu Fragen des Sorgerechts
 - 1140 Finanzielle Hilfen
 - 1150 Unterhaltszahlungen
 - 1160 Hilfe zur Erziehung und die Eingliederungshilfe für körperlich und seelisch behinderte Kinder und Jugendliche
 - 1170 Beistandschaft (*gesetzliche Vertretung eines Kindes durch das Jugendamt, wenn dies von einem Elternteil gewünscht wird*)
 - 1180 Feststellung der Vaterschaft
 - 1200 Kinder- und Jugendarbeit (*beinhaltet Freizeitgestaltung in Kinder- und Jugendhäuser, Jugendtreffs oder -clubs, Beratung und Gesprächsmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche bei Problemen*)
 - 1300 Schutz von Kindern
 - 1310 Schutz von Kindern und Jugendlichen in Familienpflege und in Einrichtungen
 - 1320 Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen (*Kinder werden aus ihren Familien genommen, wenn das Jugendamt ihr Wohl gefährdet sieht*)
-

- 1330 Pflegeeltern (*Jugendamt sucht Pflegeeltern für ein Kind, wenn eine Versorgung durch die leiblichen Eltern nicht gewährleistet werden kann*)
- 1340 Pflegschaft und Vormundschaft für Kinder und Jugendliche (*Jugendamt übernimmt gesetzliche Vertretung von Kindern, im Vergleich zu Beistandschaft nicht freiwillig*)
- 1350 Einschaltung des Familiengerichts und Mitwirkung in gerichtlichen Verfahren
- 1360 Entzug des Sorgerechts
- 1400 Kindertageseinrichtungen
- 1500 Adoptionen (*Jugendamt vermittelt Adoptionen, sucht Adoptiveltern aus etc.*)
- 1600 Kampagne „Unterstützung, die ankommt“ (<http://www.unterstuetzung-die-ankommt.de/>)

2000 Handeln der Jugendämter

- 2100 Informiertheit der Jugendämter
- 2200 Zeitpunkt des Handelns der Jugendämter (zu früh/zu spät)
- 2300 Angemessenheit des Handelns der Jugendämter
- 2400 Gutachten zum Handeln der Jugendämter
- 2500 Statistische Angaben zur Tätigkeit der Jugendämter (z.B. Zahl der Inobhutnahmen im Jahr 2012 gestiegen)

3000 Arbeitsbedingungen der Jugendämter

- 3100 Arbeitsbelastung
- 3200 Emotionale Belastung der Mitarbeiter/innen
- 3300 Entscheidungskompetenz und Macht
- 3400 Finanzielle Situation der Jugendämter
- 3500 Personelle Situation der Jugendämter
- 3600 Struktur und Umstrukturierungsprozesse in den Jugendämtern
- 3700 Fachliche Kompetenz von Mitarbeitern/innen
- 3800 Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter/innen in den Jugendämtern

4000 Kooperation des Jugendamtes mit anderen Organisationen

- 4100 Polizei
- 4200 Schule
- 4300 Kindertagesstätte, Kinderkrippe
- 4400 Psychiatrie/Psycholog/innen
- 4500 Medizin und Gesundheitsbereich
- 4600 Freie Träger
- 4700 Kooperation mit anderer Organisation

5000 Rechtliche Rahmenbedingungen der Arbeit der Jugendämter

- 5100 Grundgesetz
- 5200 Kinder- und Jugendhilfegesetz (Sozialgesetzbuch)
- 5300 Bürgergesetzbuch

5400 Gesetzesänderungen oder Gesetzesentwürfe, von denen die Jugendämter betroffen sind/sein könnten
6000 Jugendämter und Klient/innen
6100 Beziehung zwischen Jugendämtern und Klient/innen
6200 Situation von Klient/innen
7000 Einzelfälle
7110 Amelie und Sophia
7120 Anna
7130 Bianca
7140 Chantal
7150 Dennis
7160 Jeremy
7170 Lara Mia
7180 Lea
7190 Lea-Marie
7200 Lena
7210 Leonie
7220 Marcel
7230 Sarah
7240 Stolzenau
7250 Waldjunge Ray
7260 Weiterer Einzelfall
7270 Anonymisiert dargestellter Einzelfall
8000 Einzelfälle Vergangenheit
8100 Benjamin
8200 Jessica
8300 Kevin
8400 Odenwaldschule
8500 Weiterer Einzelfall in der Vergangenheit (<i>hier auch anonymisierte Fälle codieren</i>)
9000 Sonstige Themen

Quellen:

- BAG Landesjugendämter. Das Jugendamt. Unterstützung, die ankommt. Abgerufen von: <https://www.unterstuetzung-die-ankommt.de/>
- Eisenegger, M. (2005). *Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Enders, S. (2013). *Das Jugendamt im Spiegel der Medien: Zerrbild zwischen Verantwortung und Versagen?* Weinheim: Basel.
- Gissel-Palkovich, I. (2002): *Total Quality Management in der Jugendhilfe? Von der Qualitätssicherung zur umfassenden Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit*. Münster: LIT.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Holladay, S. J. (2010). Are they practicing what we are preaching? An investigation of crisis communication strategies in the media coverage of chemical accidents. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Hrsg.), *The Handbook of Crisis Communication* (S. 159-180). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Schwarz, A., & Löffelholz, M. (2014). Krisenkommunikation: Vorbereitung, Umsetzung, Erfolgsfaktoren. In A. Zerfaß, & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie – Management – Wertschöpfung* (3. Aufl.). (S: 1303-1319). Wiesbaden: Gabler.

Anhang D: Übersicht Einzelfälle im Untersuchungszeitraum und in der Vergangenheit

1. Einzelfälle im Untersuchungszeitraum 2009 bis 2013

Die grau unterlegten Einzelfälle wurden in der Erhebung als ‚weitere Einzelfälle‘ offencodiert und in der Auswertung in die Analyse einbezogen.

Fall	Kurzcharakteristik Fall
12 Stämme	Im September 2013 wurden der Glaubensgemeinschaft „12 Stämme“ in Klosterzimmern (Kreis Donau-Ries) und Wörnitz (Kreis Ansbach) das Sorgerecht für insgesamt 40 Kinder entzogen. Grund: Misshandlung von Schutzbefohlenen. Die Glaubensgemeinschaft hat rechtliche Schritte gegen den Entzug des Sorgerechts eingeleitet.
Ameland	Bei einer Ferienfreizeit auf Ameland wurden im Sommer 2010 mehrere Kinder von Jugendlichen sexuell missbraucht.
Amelie und Sophia	Amelia (4 Monate) und Sophia (5) wurden im April 2011 durch Messerstiche von ihrer Mutter in Langelsheim bei Goslar getötet. Die Schwester Louisa überlebte die Tat.
Andreas	Andreas (12) aus Regensburg wurde 2010 in die Jugendpsychiatrie eingewiesen. Zuvor hatten seine Eltern ihn zu Hause immer wieder angekettet, weil sie mit seiner Erziehung überfordert waren.
Anna	Im Juli 2010 wurde Anna in Königswinter von ihrer Pflegemutter ertränkt.
Bianca	Die Mutter Bianca T. tötete drei ihrer sechs Kinder. Die Mutter stammt aus Freising und hatte bereits mit acht verschiedenen Jugendämtern Kontakt.
Berlin Neukölln	Vater forderte 2012 Schmerzensgeld, da begleiteter Umgang auf Polnisch vom Jugendamt nicht gestattet wurde.
Berlin Neukölln II	Ein 13-jähriges Mädchen wurde 2010 von der Polizei aus einer verwahrlosten Wohnung genommen.
Chantal	Chantal starb im Januar 2012 im Alter von 11 Jahren an einer Tablette der Heroin-Ersatzdroge Methadon, die die Pflegeeltern des Kindes in ihrer Wohnung in Hamburg aufbewahrt hatten.
Christopher	Christopher starb 2009 im Alter von 14 Monaten an Gehirnblutungen, weil er von seiner Tagesmutter zu heftig geschüttelt wurde.
Dennis	Dennis wurde gegen seinen Willen und den Willen seiner Pflegeeltern auf Entscheidung des Jugendamtes in einem Heim untergebracht.
Detlef S.	Detlef S. aus Fluterschen missbrauchte mehrere seiner Kinder sexuell, zeugte mit seiner Stieftochter sieben Kinder und zwang zwei Töchter, sich zu prostituieren. Im März 2011 wurde er verurteilt.
Dortmund	Die drei Kinder Silan (12), Mehmet (10) und Mustafa (4) wurden von der Lebensgefährtin des Vaters in Dortmund erstochen.

Eichenau	Ein Kind wurde 2011 in Eichenau gewaltsam von der Mutter entführt, als es gerade mit seinem Vater spazieren war.
Elias	Der 16-jährige Intensivtäter Elias erstach 2010 in Hamburg einen 19-Jährigen an einem S-Bahnhof.
Erkrath	Ein 2-jähriger Junge wurde 2010 in Erkrath von seiner Mutter und ihrem Freund zu Tode gequält und starb an inneren Blutungen.
Fee	Die vier Monate alte Fee wurde 2013 von ihrer Mutter vier Tage allein gelassen und verhungerte und verdurstete. Vorwürfe gegen das Jugendamt unter anderem durch die BILD Zeitung.
Haasenburg	Therapeutische Kinder-, Jugend- und Elternzentrum Haasenburg GmbH wurde seit 2005 kritisch in den Medien und in der Politik aufgrund der angewendeten Erziehungsmethoden diskutiert.
Jennifer	Das geistig behinderte Mädchen Jennifer aus Lübbenow soll über einen Zeitraum von neun Jahren von seinen Eltern versteckt worden sein. Das Jugendamt holte das Mädchen im Sommer 2009 aus der Familie. Dem Jugendamt wird vorgeworfen, bereits seit 2006 über den Fall informiert gewesen zu sein und nicht rechtzeitig gehandelt zu haben.
Jeremy	Jeremy wurde bei einer Pflegefamilie im Zirkus untergebracht und riss aus, um selbst mit dem Auto seine leiblichen Eltern zu besuchen.
Julian (5)	Der 5-jährige Julian stirbt 2010 in Delligsen an inneren Verletzungen, nachdem der Freund seiner Mutter ihn schwer misshandelt hatte.
Julian (12)	Der 12-jährige Julian wird im April 2011 von seinem Vater mit einem Hammer in Berlin-Reinickendorf erschlagen.
Lara Mia	Lara Mia starb am 11. März 2009 in Hamburg an Unterernährung.
Larissa	Larissa starb 2013 unter mysteriösen Umständen nach einem Krampfanfall (Landkreis Tuttlingen). Die Mutter wird zunächst angeklagt, dann jedoch frei gesprochen.
Lea	Lea stirbt im Alter von zwei Jahren an den Folgen einer Lungenentzündung im oberpfälzischen Tischenroth. Die Mutter wurde wegen schwerer Misshandlung von Schutzbefohlenen, Verletzung der Fürsorgepflicht und gefährlicher Körperverletzung angeklagt.
Lion	Lion aus Eilenburg starb 2010 im Alter von 19 Monaten an der Folge körperlicher Misshandlungen.
Lea-Marie	Lea-Marie wurde über einen Zeitraum von vier Jahren von ihren Eltern in Teterow (Mecklenburg-Vorpommern) misshandelt.
Lea-Sofie	Lea-Sofie wurde 2013 vom Freund ihrer Mutter auf den Kopf geschlagen und starb an den Kopfverletzungen.
Leipzig	In Leipzig verdurstete 2012 ein 2-jähriger Junge neben seiner toten Mutter.
Lena	Das 11-jährige Mädchen Lena wurde im März 2012 in einem Parkhaus in Emden getötet.
Leonie	2012 hatte der Vater von Leonie sie in einer Babyklappe in Berlin-Spandau abgegeben, bevor er seine Frau, seine zwei Söhne und sich selbst tötete.

Marcel	Der in Mannheim beheimatete Junge Marcel war an der unheilbaren Erbkrankheit Adrenoleukodystrophie erkrankt und starb 2010 an Mangelernährung (unterlassene Sonderernährung durch Mutter).
Maya	Ein 2-jähriges Mädchen verhungert und verdurstet 2012 in Aldingen (Kreis Tuttlingen).
Neuss	Ein 35-jähriger Vater tötet Frau und Kinder 2012 in Neuss bei Düsseldorf.
Sarah	Sarah ist im Alter von drei Jahren 2009 im fränkischen Thalmässing verhungert.
Sina	Sina starb im Alter von 17 Jahren nach einem Asthma-Anfall im Gericht, bei dem sie wegen jahrelanger Misshandlung gegen ihre Mutter ausgesagt hatte (Hagen).
Stolzenau	Der 35-jährige Vater Bakarar ermordete seine Tochter im Alter von 13 Jahren im Dezember 2011 im niedersächsischen Stolzenau.
Tanja	Eine Mutter sprengte sich 2012 im Haus der Familie in Schliersee (Bayern) in die Luft und kündigte die Tat kurz vorher beim Jugendamt an.
„Waldjunge Ray“	Der 20-jährige Niederländer Robin van H. hatte sich beim Jugendamt Tempelhof-Schöneberg als 17-jähriger Waisenjunge „Ray“ ausgegeben und behauptet, nicht zu wissen, woher er komme. Er erhielt Jugendhilfe über einen Zeitraum von knapp 10 Monaten, bevor die Täuschung der Behörden entdeckt wurde.
Talea & Sarah	In den Haaren von Talea (2) und Sarah (5) (Bremen) werden Spuren von Heroin und Methadon gefunden – daraufhin wird den Eltern das Sorgerecht entzogen und die Kinder werden in einer Pflegefamilie aufgenommen.
Trier	2011 setzte eine Mutter in Trier ein Baby in einer Telefonzelle aus.
Werner B.	Werner B. aus Berndorf (Landkreis Waldeck-Frankenberg) versuchte, seine drei Kinder (Katharina, Anna-Lena, Jonas) im April 2009 mit einem Hammer zu erschlagen. Die drei Kinder überlebten die Tat schwer verletzt.
Yagmur	Die 3-jährige Yagmur starb im Dezember 2013 an einem Leberriss aufgrund von schwerer Misshandlung durch ihren Vater.
Zoe	Zoe (2) aus Berlin Weißensee starb 2012 durch äußere Gewalteinwirkung und nach einem Darmriss an einer Bauchfellentzündung.

2. Einzelfälle in der Vergangenheit

Die grau unterlegten Einzelfälle wurden in der Erhebung als ‚weitere Einzelfälle in der Vergangenheit‘ codiert.

Fall	Kurcharakteristik Fall
Dary (Kreis Plön)	Mutter tötete im Jahr 2008 fünf Kinder im Alter von drei bis neun Jahren.
Benjamin	Benjamin starb im Alter von zwei Jahren an Unterernährung in Schlagethin (Sachsen-Anhalt).
Dinah	Eine Reise nach Äthiopien sollte dem äthiopisch-stämmigen Mädchen Dinah 2008 zunächst gerichtlich untersagt werden, weil das Gericht fürchtete, das Mädchen könne im Ausland beschnitten werden.
Jessica	Jessica ist 2005 an Unterernährung gestorben.
Kevin	Kevin starb 2006 nach schweren Misshandlungen in Bremen.
Lea-Sophie	Lea-Sophie verdurstete und verhungerte im November 2007 in Schwerin.
Martin N.	Martin N. (‚schwarzer Mann‘, ‚Maskenmann‘) werden mindestens drei Morde und mehr als 40 <u>Sexualdelikte</u> an Kindern zugeschrieben. Verurteilung im Jahr 2010.
Michelle	Die zweijährige Michelle wurde 2004 in einer verwahrlosten Wohnung in Hamburg-Lohbrügge tot aufgefunden.
Morsal	Morsal wurde 2008 von ihrem Bruder mit 20 Messerstichen getötet. Tatmotiv war die westliche Lebensweise von Morsal.
Odenwaldschule	In den 1970er und 1980er Jahren hatte der damalige Schuldirektor Gerold Becker mehrere Schüler sexuell missbraucht.
Talea	Im Alter von fünf Jahren wurde Talea im März 2008 von ihrer Pflegemutter in einer Badewanne ertränkt.
Willmersbach	Ein Vater wurde 2011 wegen Nötigung und Inzest über einen Zeitraum von mehreren Jahren verurteilt.

Anhang E: Übersicht über statistische Kenngrößen

Berechnung der Inter-coderreliabilität mit Krippendorff's α

Um die Qualität der Medieninhaltsanalyse zu sichern, wurde vor Beginn der Datenerhebung ein Pre-Test durchgeführt. Im Rahmen des Pre-Tests wird einerseits die Güte des Erhebungsinstrumentes (Codebuch) als auch die Sorgfalt der Codierer/innen überprüft (vgl. Früh 2011, S. 188). Im Rahmen des Pre-Tests wurde die Inter-coderreliabilität erhoben. Die **Inter-coderreliabilität** misst die Übereinstimmung mehrerer Codierer/innen, die dasselbe Textmaterial analysieren. Ziel ist es dabei, dass die einzelnen Codierer/innen bei der Bearbeitung der gleichen Zeitungsartikel zu den gleichen Ergebnissen kommen.

Krippendorff's Alpha ist ein Maß zur Berechnung der Inter-coderreliabilität. Von einer hohen Qualität des Codebuchs und einer hohen Übereinstimmung der Codierer/innen kann bei einem Wert von $\geq 0,7$ ausgegangen werden.

Statistisch bedeutsam/signifikant

Ein Befund wird als **signifikant** oder statistisch bedeutsam bezeichnet, wenn mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit (mindestens 95%) davon ausgegangen werden kann, dass Unterschiede zwischen zwei Messgrößen (beispielsweise Jugendämter mit und ohne Krisenerfahrungen) nicht zufällig auftreten. Signifikante Unterschiede zwischen Messgrößen treten mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit nicht nur bei den untersuchten Artikeln auf, sondern ebenso in der gesamten Presseberichterstattung über Jugendämter in Deutschland.

Um zu ermitteln, ob ein Ergebnis statistisch bedeutsam bzw. signifikant ist, wurde in der Medieninhaltsanalyse der **Chi-Quadrat-Test** eingesetzt.

Quellen:

Früh, W. (2011): Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis. Konstanz: UTB.

SCHLAGWORTREGISTER

A

Anspruchsgruppen 2-6, 11, 17f., 27, 43, 49, 54, 56, 60, 64, 72-79, 82, 87, 98, 102, 107, 111f., 114, 116-118, 121
Arbeitsbedingungen 70-72, 97

B

Beschwerdemanagement 57

D

Dark Sites 6, 46, 115
Datenschutz 11, 50-52, 56, 107, 113, 116, 131f.

E

Entscheidungsspielraum 5, 83-86
Erfolgsfaktor 11, 50f.
Erwartungen 39f., 56, 58, 79, 112, 115, 118
Evaluation 3f., 6, 8, 46-48, 112, 114

H

Herausforderungen 2, 11f., 40f., 47f., 61f., 107, 116, 118

I

Informiertheit 79-82
Instrumente 9, 11, 42-45, 47, 112, 115
Interaktion 70-73, 97
Internet 6, 11, 19, 28, 42, 46, 115
Intranet 6, 32, 46
Issues Management 43f., 47

K

Kommunikationsstruktur 10, 26f., 29, 32
Kompetenz 1, 10, 36, 79-82, 84, 86, 117

Konsistenz 100f., 103f., 113, 116, 121
Krise 1-5, 9-12, 18, 20, 23-32, 34, 36f., 39-50, 52, 58f., 61f., 64, 66f., 69, 75, 79, 82, 86, 92, 94, 96-100, 105-107, 109-117

Krisenbegriff 23f.

Krisenbewältigung 1, 3, 49, 61

Krisenerfahrung 5, 11-13, 15, 23, 25, 31, 34, 36, 38, 46, 49, 64, 77f., 81-84, 86, 89f. 102f., 112f., 120f.

Krisenfall 6, 10-12, 14, 17f., 21f., 24f., 27-35, 38-42, 45f., 48-53, 57-62, 90, 103f., 106, 108f., 111-113, 116, 118f., 121

Krisenkommunikation 1-6, 8-12, 17, 19, 21, 23, 25f., 30, 34, 36, 43, 47, 49-51, 54, 56, 97, 100-105, 107f., 111-119, 121

Krisenkommunikationsplan 44f., 47f., 115

Krisenkommunikationsstrategie 7, 11, 18, 49-51, 97-100

Krisenkontext 1, 3, 11, 28, 49, 66-68, 72, 76, 80, 82f., 85, 92f., 101, 105, 108, 113, 118f.

Krisennachbereitung 43, 47

Krisenphase 4, 10, 12, 20, 26f., 30, 34, 43f., 47, 49, 59, 61, 111, 117

Krisenprävention 2f., 5, 10, 41, 43, 47, 112, 114

Krisenteam 44f., 47

Krisentraining 6, 23, 40f., 44f., 47-49

Krisentyp 11, 24

Krisenursache 52f., 92-94, 105f., 113

Krisenvorbereitung 5, 10, 43, 47, 115

L

Lessons learned 27, 34-36

M

Medientraining 22, 44f., 47, 49, 115

O

Öffentlichkeitsarbeit 3, 7f., 10f., 17,
20-23, 26, 41-44, 46-48, 54, 58, 112,
115

Organisationsgedächtnis 11, 35

Organisationskultur 5, 11, 37f., 111,
114

P

Pressearbeit 4, 19f., 22f., 27, 29, 35,
112

Q

Qualifikation 10, 19-23

R

Rahmenbedingungen 52f., 70-72, 97,
113

Reaktionszeit 100-102

Reputation 2f., 6, 8, 25, 49, 52, 58, 60,
82, 100

Ressourcen 5, 9f., 12, 19f., 23, 34, 41,
45-48, 51, 72, 83, 92, 108, 111f.

Risikokommunikation 43, 47, 61, 112,
114-116

Rollenzuschreibung 86-91

Routinephase 10f., 26f., 42f.

S

Social Media 46f., 112, 115f.

Stellenwert 17, 21, 66f.

T

Transparenz 39-41, 50f., 60, 100-103,
107, 111, 113, 121

V

Verantwortungszuschreibungen 11,
52f., 94-97, 106

Verbesserungsvorschläge 12, 40f., 47f.,
61f.

Schwarz/Schleicher/Srugies/Rothenberger: Die Krisenkommunikation von Jugendämtern in Deutschland

In den vergangenen Jahren kam es in Deutschland wiederholt zu tragischen Fällen von Kindesmisshandlung oder Kindstötung, über die bundesweit in den Medien berichtet wurde. Oft wurde dabei auch die Rolle der zuständigen Jugendämter thematisiert, denen nicht selten ‚Behördenversagen‘ vorgeworfen wird. Aufgrund des hohen gesellschaftlichen Interesses sind deutsche Jugendämter regelmäßig aktive oder passive Akteure der öffentlichen Krisenkommunikation. Dies stellt die Behörden intern und extern vor große Herausforderungen. Um die innerbehördliche Kommunikation sowie die öffentliche mediale Wahrnehmung besser zu verstehen, wurden im Zeitraum von 2013 bis 2015 zwei wissenschaftliche Studien an der TU Ilmenau durchgeführt. Das Projekt wurde gefördert vom Nationalen Zentrum Frühe Hilfen (NZFH), getragen von der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) in Kooperation mit dem Deutschen Jugendinstitut (DJI), aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Dabei wurden 32 leitfadengestützte Interviews in bundesweit neun Jugendämtern geführt und die Medienberichterstattung in regionalen bzw. überregionalen Tageszeitungen über Jugendämter sowie Fälle von Kindeswohlgefährdung von 2009 bis 2013 analysiert. Die Ergebnisse beider Studien sind in diesem Band dokumentiert und geben erstmals umfassende Einblicke in die innerbehördlichen Prozesse bzw. Strukturen der Krisenkommunikation und im Vergleich dazu die öffentliche gesellschaftliche Thematisierung von Kindesmisshandlung.

ISBN 978-3-86360-154-6 | 35,90 €

